



#30 (288) Septembre / Сентябрь 2015

RH et Carrière : Un travail d'anticipation



Управление
персоналом
и карьера:
Работа на
опережение

Éditorial



Emmanuel Quidet
Président de la
CCI France Russie

Эммануэль Киде
Президент Франко-
российской торгово-
промышленной палаты
(CCI France Russie)

Chers amis,
C'est bien connu, les épreuves révèlent souvent chez l'être humain des ressources insoupçonnées. De la même manière, l'instabilité de la situation économique actuelle force les acteurs du marché de l'emploi à s'adapter aux nouvelles réalités.

De surcroît, l'expansion d'Internet et le développement technologique participent à la disparition de certains postes comme à la création de nouveaux. Quels sont les métiers les plus demandés ? Comment les groupes à risque peuvent-ils assurer leurs arrières ?

Même s'il n'existe pas de formule magique, la clé de la réussite semble être l'investissement. Investir dans la formation de leurs équipes permettrait aux entreprises de faire des bénéfices, tandis que le succès d'un candidat serait déterminé par son implication et son désir de progresser tant sur le plan personnel que professionnel.

Désormais, les réseaux sociaux ne sont plus à prendre à la légère, car c'est souvent à travers eux que s'établissent les premiers contacts entre recruteurs et candidats. Mieux vaut donc savoir ce qui caractérise les profils les plus intéressants.

Ce supplément, édité conjointement par la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCI France Russie) et *Le Courrier de Russie*, vous offre une analyse détaillée du marché de l'emploi en Russie ainsi que des témoignages et conseils d'experts qui répondront, nous l'espérons, à vos interrogations.

Bonne lecture !

Дорогие друзья,
Хорошо известно, что испытания часто открывают в человеке невиданный потенциал. Точно так же текущая экономическая нестабильность заставляет участников рынка адаптироваться к новым реалиям.

Более того, повсеместное распространение интернета и развитие новых технологий приводит к исчезновению некоторых профессий и возникновению новых. Какие специальности наиболее востребованы сегодня и как минимизировать кадровые риски в будущем?

Волшебных рецептов не существует, но одним из ключей к успеху могут быть разного рода инвестиции. Вложения в образование сотрудников помогают компаниям получать прибыль, а успех кандидата определяется его вовлеченностью и желанием развиваться как в личном, так и в профессиональном плане.

Нельзя не принимать во внимание и расцвет социальных сетей, ведь часто именно благодаря им устанавливается первый контакт между рекрутерами и кандидатами. Поэтому необходимо знать, чем привлекательный профиль в соцсети отличается от остальных.

Данное приложение, изданное совместно с Франко-российской торгово-промышленной палатой (CCI France Russie) и газетой *Le Courrier de Russie*, предлагает вам детальный анализ рынка труда в России, комментарии и советы экспертов, которые, как мы надеемся, ответят на ваши вопросы.

Приятного чтения!

CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

L'école de langues de la CCI France Russie

**LA CCI FRANCE RUSSIE
PREND EN CHARGE VOS SALARIÉS !**

MODULES EN GROUPES | MODULES CORPORATIFS |
MODULES INDIVIDUELS | SÉMINAIRES PROFESSIONNELS |
TEST DU PERMIS DE TRAVAIL (Pour les ressortissants étrangers non-VKS)

Langues : français, russe, anglais

**DOVÉRYTE CCI FRANCE RUSSIE
OBUCHENIE VAШИХ СОТРУДНИКОВ**

ЯЗЫКОВАЯ ШКОЛА CCI FRANCE RUSSIE

ГРУППОВЫЕ ЗАНЯТИЯ | КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАНЯТИЯ |
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАНЯТИЯ | ЯЗЫКОВЫЕ СЕМИНАРЫ |
ТЕСТ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА РАБОТУ
(Для иностранных граждан, кроме VKS)

Изучаемые языки: французский, русский, английский

moncontact@ccifr.ru
10 Milioutinski per. bât 1, 101 000 Moscou
www.ccifr.ru

Directrice du projet
Maria Trigubets
Rédactrice en chef
Inna Doulikina
Rédactrices / Traductrices /
Correctrices
Pour la partie française: Manon Masset,
Julia Breen, Maïlis Destrée
Pour la partie russe: Rusina Shikhatova,
Anastasia Sedukhina, Natalia
Khromochkina
Rédacteur en chef du site internet
Thomas Gras
Directrice artistique
Galina Kouznetsova
Maquettistes
Émilie Dournovo, Tatiana Neporada



Directrice de la maison d'édition
Alina Reshetova
Directeur de la publication
Jean-Félix de La Ville Baugé
Adresse de la rédaction
10, Milioutinski pereoulok, bât. 1,
3^e étage, 101 000 Moscou
Contacts pour la publicité
Tél. : +7 (495) 721 38 28
Directeur commercial
Thomas Kerhuel
Responsable partenariats
Tatiana Chveikina
Responsable communication
Albina Kildebaeva
Pour s'abonner
abonnement@cldr.ru

ÉDITION RÉALISÉE
EN PARTENARIAT AVEC
LA CCI FRANCE RUSSIE

Édité par OOO Novyi Vek Media ©
Le Courrier de Russie est enregistré
auprès du TsTU du ministère de la
presse et des médias ПИ № ФС77-
45687

Ce supplément est distribué
gratuitement et sur abonnements.
Il est imprimé à partir de films au
OAO Moskovskaia Gasetnaia
Tipografia, 7 Ul. 1905 goda,
123995 Moscou
Volume 3 p.l.
Tirage 25 000 exemplaires
Commande N°2601
Donné à imprimer
le 22 septembre 2015

Sommaire

4. Expatriés en Russie : nouvelles règles de vie
Des spécialistes RH analysent les conséquences de la crise pour les travailleurs étrangers et font leurs pronostics sur le développement du marché russe de l'emploi pour les expatriés.

9. Allianz, leader sur le marché de l'assurance en Russie

10. Réduction du personnel : un dernier recours en cas de crise

12. Ce qu'il faut savoir avant de chercher du travail ou des candidats via les réseaux sociaux

Lioudmila Chousterova, experte au sein du comité RH de la CCI France Russie, explique à quoi les recruteurs font attention lorsqu'ils cherchent des candidats sur les réseaux sociaux et ce que les candidats eux-mêmes doivent toujours garder à l'esprit.

16. Leroy Merlin : le management de proximité pour souder une équipe de 15 000 personnes

18. La crise : le bon moment pour étudier
La formation continue, pratique courante dans les sociétés occidentales, ne commence que maintenant à se répandre en Russie. Les journalistes du Courrier de Russie se sont intéressés aux avantages d'investir dans la formation des employés.

22. Massage en entreprise et management par le bien-être

24. La Rochelle Business School France : le parcours à suivre pour une carrière couronnée de succès

26. Les métiers de l'avenir : savoir anticiper
Les spécialistes en recrutement expliquent quelles seront les professions les plus demandées d'ici 3 à 5 ans et comment les candidats peuvent s'adapter aux exigences sans cesse changeantes des chasseurs de têtes.

30. Agenda CCI France Russie

Содержание

7. Экспаты в России: жизнь по новым правилам
HR-специалисты, рассказали о последствиях кризиса для иностранных специалистов и дали свои прогнозы о развитии рынка занятости экспатов в стране.

9. Allianz – лидер на рынке страхования в России

11. Сокращение персонала – крайняя мера в условиях кризиса

14. Что стоит знать о поиске работы и кандидатов в соцсетях?

Людмила Шустерова, эксперт комитета по кадровым вопросам CCI France Russie, рассказала о том, на что обращают внимание рекрутеры при поиске кандидатов в соцсетях и что следует знать об этом самому соискателю.

17. KPI – команда мечты. Как сплотить 15 тысяч человек? Опыт «Леруа Мерлен»

20. Кризис: время учиться
Дополнительное образование для сотрудников – обычное явление среди западных компаний, но в России эта тенденция только входит в моду. Журналисты LCDR выяснили, насколько выгодно инвестировать в образование сотрудников.

22. Массаж в офисе как современный метод управления персоналом

25. Бизнес-школа La Rochelle – ваш путь к карьерным вершинам

28. Профессии будущего: работа на опережение
Рекрутинговые специалисты рассказали, какие профессии будут востребованы через 3-5 лет и как кандидатам следует адаптироваться к меняющимся требованиям хедхантеров.

30. Календарь событий CCI France Russie

RUSSIE 2015 REGARDS DE L'OBSERVATOIRE FRANCO-RUSSE

Thèmes variés :

- Économie
- Politique intérieure/société
- Régions
- Politique étrangère/défense
- Relations franco-russes

50 EXPERTS FRANÇAIS ET RUSSES



3^e édition
на французском
и русском
языках

3^e édition
Disponible
en FRANÇAIS
et en RUSSE

Cadeaux collaborateurs,
clients, partenaires...
PASSEZ VOS COMMANDES !

Подарок для коллег,
клиентов, партнеров...
ЗАКАЖИТЕ СЕЙЧАС!

РОССИЯ 2015. ЕЖЕГОДНЫЙ ДОКЛАД ФРАНКО-РОССИЙСКОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА ОБСЕРВО

Широкий круг актуальных тем:

- Экономика
- Внутренняя политика и общество
- Региональное развитие
- Внешняя политика и оборона
- Франко-российские отношения

**БОЛЕЕ 50 ЭКСПЕРТОВ УЧАСТВУЮТ
В СОЗДАНИИ ДОКЛАДА**

Expatriés en Russie : nouvelles règles de vie

Une baisse brutale du nombre d'expatriés – voilà l'une des conséquences principales de la crise sur le marché russe de l'emploi cette année. De quoi les spécialistes étrangers restés en Russie doivent-ils tenir compte et quelles sont les opportunités qui s'offrent aux Russes suite au départ des expatriés ?

Texte : ANASTASIA SEDUKHINA, traduit par MAÏLIS DESTRIÉE

L'EXODE DES EXPATRIÉS

Les données officielles sur le nombre de spécialistes étrangers en Russie sont peu réconfortantes. Selon le Service fédéral des migrations (FMS), le nombre de permis de travail remis aux spécialistes hautement qualifiés en Russie a diminué de moitié les six premiers mois de 2015 par rapport à la même période l'an dernier, passant de 54 000 à 27 000.

Cela ne signifie toutefois en aucun cas que le nombre d'expatriés proprement dit, soit les employés d'entreprises étrangères qui travaillent en Russie, a diminué de 50 % en un an, précise Tatiana Baskina, directrice générale adjointe des relations avec la communauté professionnelle pour la holding de recrutement ANCOR. Le fait est que le calcul du nombre de permis de travail octroyés tient également compte des ressortissants des pays

de la CEI alors que, dans les affaires, le terme « expatriés » recouvre la plupart du temps les spécialistes hautement qualifiés. Selon Tatiana Baskina, ces 12 derniers mois, le nombre d'expatriés a diminué de 15 à 40 % en fonction des secteurs. Suzanne Doenitz, associée gérante de l'entreprise Alexander Hughes CEI, évoque quant à elle une baisse d'environ 30 à 40 %.

L'exode le plus massif s'est produit, selon les chasseurs de têtes, dans les secteurs financier et pétro-gazier, autrement dit ceux visés par les sanctions économiques occidentales. Un autre secteur qui souffre traditionnellement en période de crise est celui de l'automobile. Le groupe américain General Motors a ainsi annoncé son départ partiel du marché russe. Les premières victimes parmi les expatriés sont donc les techniciens et les ingénieurs.

Par ailleurs, les sanctions ne sont pas les seules responsables de cette diminution du nombre de spécialistes étrangers. D'après Viktor Solopov, directeur du recrutement pour l'entreprise Sodexo, le problème majeur réside dans le fait que les expatriés coûtent en moyenne deux à quatre fois plus cher que les spécialistes russes. Ils reçoivent non seulement un salaire important en devises étrangères mais également divers bonus, ainsi qu'un logement et une assurance médicale pour toute leur famille.

Suzanne Doenitz explique que le départ des expatriés ne signifie nullement que ceux-ci sont licenciés en masse. Au contraire, les entreprises n'y ont aucun intérêt étant donné qu'elles doivent verser des indemnités généreuses aux spécialistes étrangers qu'elles licencient. Mais elles ont une autre corde à leur arc : ne pas prolonger les contrats des expatriés après 2 ou 3 ans, lorsqu'ils arrivent à leur terme.

LA RELÈVE RUSSE

La baisse du nombre d'expatriés en Russie ne date pas d'hier. Apparue dans les années 2000 déjà, cette tendance n'a fait que s'intensifier lors de la crise de 2008-2009. « Le nombre d'expatriés a cessé de croître lorsque la demande en spécialistes étrangers a diminué. Au début des années 1990, la Russie s'est ouverte au monde et a ressenti un besoin important en spécialistes qualifiés dans de nombreux secteurs. Un flot d'expatriés s'est alors déversé

Votre taxi français à Moscou



La compagnie de transports individuels privés Expat Easy:

- De nombreuses années d'expérience
- Des contrats signés avec plusieurs grandes entreprises françaises installées à Moscou

Expat Easy, c'est aussi:

- Des chauffeurs bilingues ou trilingues, **COMPÉTENTS** et **A VOTRE SERVICE**
- Des véhicules **PROPRES** et **CONFORTABLES**
- Un service de **WI-FI GRATUITE** permettant une **OPTIMISATION DU TEMPS PASSE DANS NOS VEHICULES**
- Des **PRIX FIXES** déterminés au moment de la réservation

Pour vos transferts aéroports
ou rejoindre vos lieux
de rendez-vous professionnels
dans Moscou, sa région
ou encore dans les régions
limitrophes.



+7 903 744 38 85

BRUNO @ EXPAT-EASY.RU

WWW.EXPAT-EASY.RU

dans le pays, qui possédaient de l'expérience et des compétences et qui n'avaient pas d'équivalents en Russie. Cependant, ces 25 dernières années sont apparus dans le pays des spécialistes ne le cédant en rien à leurs homologues étrangers. Ce sont eux précisément qui ont pris la relève des expatriés ayant quitté la Russie lors des crises passées. Ce phénomène se reproduit aujourd'hui », explique Tatiana Baskina.

des sociétés étrangères en Russie étaient des expatriés, on préfère aujourd'hui, du fait de la crise, choisir des Russes pour une deuxième fonction au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, Viktor Solopov ne constate pas de baisse du nombre d'étrangers désireux de s'installer en Russie. « Le nombre de CV envoyés par des travailleurs étrangers souhaitant déménager en Russie n'a pas diminué. Il se maintient au niveau de 2012-2013, quand les étrangers

Les sanctions ont également eu un effet positif : le gouvernement russe a par exemple commencé à miser sur l'agriculture nationale et à attirer des spécialistes étrangers pour développer ce secteur

Olga Lavrinenko, consultante en développement professionnel, précise que, ces dernières années, la Russie a assisté au retour de nombre de ses spécialistes russes ayant reçu une instruction occidentale de qualité, notamment des MBA. « Les expatriés ne font pas le poids à côté : les spécialistes russes n'ont non seulement pas à rougir de leurs compétences mais ils parlent en outre couramment russe, ce qui est sans conteste un atout », explique Olga Lavrinenko. Selon les observations de Suzanne Doenitz, s'il y a quelques années encore, tous les directeurs

étaient prêts à migrer non seulement dans les grandes villes mais également en régions », précise-t-il.

OPPORTUNITÉS POUR LES EXPATRIÉS

Les chasseurs de têtes conseillent aux étrangers qui souhaitent continuer à travailler en Russie de s'adapter aux nouvelles réalités et de travailler sous un contrat local au même titre que les citoyens russes. Néanmoins, les recruteurs reconnaissent que, dans certains secteurs, les expatriés bénéficient tout de même d'avantages. Il s'agit avant tout des sphères

LES EXPATRIÉS ET LE MARCHÉ DU LOGEMENT

Stéphane Platret, directeur général de l'entreprise Welcome Abroad Relocations, commente les dernières tendances sur le marché de l'emploi pour les expatriés et sur le marché immobilier résidentiel.

Le nombre de spécialistes étrangers en Russie a grandement chuté du fait de la crise. Selon nos statistiques, entre 20 et 30 % des expatriés ont quitté le pays par rapport à l'année dernière, principalement des Américains, des Britanniques, des Français et des Allemands.

Leur départ a eu un impact sur le marché du logement haut de gamme à Moscou. Étant donné que Welcome Abroad aide les spécialistes étrangers qui arrivent en Russie, notamment dans leur recherche d'un logement, nous sommes en première ligne pour ressentir cette évolution. En règle générale, la majorité des expatriés préfèrent louer un appartement situé près de l'école de leurs enfants – par exemple près du lycée français ou de l'école anglo-américaine. C'est précisément dans ces quartiers que beaucoup d'appartements se sont récemment libérés.

Si la crise a touché tous les secteurs, certaines catégories d'expatriés ne l'ont pas ressentie. Il s'agit en premier lieu des ingénieurs, pour lesquels il est difficile de trouver des remplaçants en Russie, suivis des employés du secteur financier : les entreprises étrangères s'accrochent à leurs propres spécialistes, souvent plus loyaux que les Russes.

VISAS - APPART' HOTEL - RECHERCHE D'APPARTEMENTS : LOCATION/ACHAT - GESTION DE BAIL

La relocation facile par



- Accompagner l'expatrié et sa famille tout au long de la période sensible qui suit le transfert d'un pays à un autre.
- Proposer l'ensemble des services d'aides à l'expatriation avant, pendant et après l'installation d'une personne dans le pays d'accueil.
- Être à la fois le partenaire de l'employeur, et un proche conseiller de l'expatrié et de sa famille.

Tél. : +7 495 229 67 00 - www.welcomeabroad.ru

« Les transferts de savoir-faire vont augmenter dans un avenir proche »

Alexandre Stefanescu, directeur général de la société de recrutement ATSAL, nous parle de l'évolution du marché du travail en Russie.

LCDR : Avec la crise, comment le marché russe de l'emploi a-t-il évolué depuis un an ?

A. S. : Sur les quinze derniers mois, on constate une baisse des offres d'emploi et une hausse du nombre de candidats à la recherche d'un emploi, conséquences du ralentissement de l'économie russe.

Néanmoins, la reprise pourrait revenir rapidement car les fondamentaux de l'économie restent sains : réserves de change, faible dette extérieure publique et forte résilience de la population.

LCDR : Quels sont les changements sur le marché de l'emploi pour les expatriés en Russie ?

A. S. : Le nombre d'expatriés diminue et ceux-ci continuent à être remplacés par des Russes de retour en Russie (les repats) ou des étrangers installés sur place (ruspats). Dans le même temps, nombre de compétences ou de savoir-faire ne sont pas encore disponibles en Russie, par exemple dans les nouvelles technologies ou l'agroalimentaire.

Les besoins en capital humain étranger évoluent donc au fur et à mesure que le pays passe de l'importation de produits finis à l'importation de moyens de production en vue d'assembler et de produire localement.

LCDR : Comment la situation va-t-elle évoluer ?

A. S. : Dans un avenir proche, les transferts de savoir-faire continueront à augmenter. La Russie reste un pays au potentiel colossal, avec de nombreux secteurs peu ou non développés et une main-d'œuvre qualifiée pas assez exploitée.

En outre, la baisse du rouble devrait rapidement finir par ouvrir de nouveaux horizons tant pour les sociétés russes que pour les sociétés étrangères.

La Russie est un pays avec un potentiel attractif élevé et une économie de plus en plus solide et capable de traverser les crises. Voilà pourquoi le marché russe nécessitera de plus en plus de cadres qualifiés.

Alexandre Stefanescu
Directeur général d'ATSAL

ATSAL (www.atsal.com) existe depuis 2012. Elle est partenaire de la Maison des entrepreneurs français depuis 2013 et prestataire RH pour le Puy du Fou en Russie depuis 2014.

Spécialisés dans le recrutement, nous proposons également des solutions innovantes destinées à rendre plus accessible, notamment sur le plan financier, l'externalisation du recrutement. Nous couvrons tous les secteurs professionnels mais nous spécialisons dans les profils de middle/top managements et les recrutements complexes et techniques.



qui viennent juste d'apparaître en Russie, par exemple les autoroutes à péage.

Dans une certaine mesure, les sanctions ont également eu un effet positif : le gouvernement russe a par exemple commencé à miser sur l'agriculture nationale et à attirer des spécialistes étrangers pour développer ce secteur, note Suzanne Doenitz.

La crise n'a pas non plus touché les entreprises présentes en Russie dans le secteur haut de gamme, estime Cuzel Ismaguilova, directrice du personnel à l'agence de voyages Club Med. Club Med est une entreprise spécialisée dans les séjours de détente haut de gamme qui a ouvert son bureau de représentation en Russie en 2014 et a augmenté cette année le nombre de ses employés étrangers.

D'après Olga Lavrinenko, les étrangers peuvent également se réaliser dans le petit entrepreneuriat. « Ils peuvent par exemple ouvrir une fromagerie ou une boulangerie. C'est-à-dire trouver leur voie dans des secteurs qui ne sont pas encore développés en Russie mais qui gagneront en popularité, au moins parmi les étrangers qui résident dans le pays », assure-t-elle.

TENDANCES GÉNÉRALES

En ce qui concerne le taux de chômage général, aucune augmentation spectaculaire ne s'est produite au cours de cette année de crise. Selon l'Agence fédérale russe de statistique Rosstat, en juillet 2015, le taux de chômage s'est élevé à 5,4 %, par rapport à 4,9 % en juillet 2014. Ce pourcentage ne dépasse pas les prévisions officielles pour 2015.

La Russie doit son taux de chômage relativement faible à sa situation démographique et, partant, au faible pourcentage de sa population active. Toutefois, souligne Tatiana Baskina, le fond du « gouffre démographique » a été touché en 2013-2014 et la population active est actuellement en hausse.

Mme Baskina fait également remarquer que les entreprises ne s'empressent pas de procéder à des licenciements massifs pour optimiser leurs dépenses. Elles ont en effet tiré des leçons de la crise de 2008-2009, quand, après avoir fait des coupes dans leur personnel, elles avaient de nouveau dû se mettre en quête de précieux

spécialistes. Les tendances de la crise actuelle consistent à faire passer son personnel au régime d'emploi à temps partiel, au télétravail ou à diminuer les avantages sociaux.

Pour ce qui est des salaires, selon les données du portail de recrutement Superjob, entre juillet 2014 et juillet 2015, ils ont augmenté de 3,4 % en moyenne en Russie. Les recruteurs ne sont pas en mesure d'émettre des pronostics précis pour l'année à venir dans la mesure où les entreprises elles-mêmes, du fait de l'instabilité économique du pays, ne font que des projets sur le court terme, avec trois à six mois d'avance maximum.

Aucun chasseur de têtes ne peut non plus établir de prévisions précises concernant l'avenir du marché de l'emploi en Russie. Ils reconnaissent que ce dernier dépendra de la conjoncture économique du pays, laquelle est on ne peut plus incertaine. « On peut supposer qu'il est très peu probable que la majorité des secteurs surmonte la crise dans un avenir proche », estime Viktor Solopov. Les secteurs à risque sont pour lui l'enseignement et les sciences, la construction, les secteurs bancaire et automobile, l'industrie des médias et du divertissement ainsi que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Parmi les groupes d'employés à risque, selon M. Solopov, on retrouve le top management, les jeunes spécialistes sans expérience et les travailleurs des départements auxiliaires, dont les fonctions peuvent être reprises par des collègues aux compétences plus élevées.

Aucun recruteur ne se risque à donner une date de sortie de crise. Suzanne Doenitz espère que la situation s'améliorera à l'automne 2016. Viktor Solopov fait preuve de davantage d'optimisme : il estime qu'en l'absence de bouleversements sérieux sous la forme de fluctuations importantes des devises et de nouvelles sanctions économiques occidentales, la relance de l'économie et de l'emploi est possible pour le début de l'hiver. « Si la situation économique se stabilise, on peut espérer que les offres d'emploi augmenteront significativement d'ici la fin de 2015 », conclut le recruteur. ■

Экспаты в России: ЖИЗНЬ ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ

Резкое уменьшение количества экспатов – один из главных показателей рынка труда в России в кризисном 2015 году. Что следует учитывать оставшимся в России иностранным специалистам и какие возможности открываются перед россиянами в связи с сокращением числа экспатов?

АНАСТАСИЯ СЕДУХИНА

ОТЪЕЗД ЭКПАТОВ

Официальные данные по числу иностранных специалистов в России неутешительны. Согласно информации Федеральной миграционной службы (ФМС), количество разрешений на работу, выданных в России высококвалифицированным специалистам, сократилось за шесть месяцев 2015 года по сравнению с тем же периодом прошлого года в два раза: с 54 000 до 27 000.

Однако это вовсе не означает, что число собственно экспатов, то есть сотрудников иностранных компаний, работающих в России, за год снизилось на 50%, утверждает заместитель гендиректора по работе с профессиональным сообществом кадрового холдинга АНКОР Татьяна Баскина. Дело в том, что при подсчете выданных разрешений на работу учитываются и граждане стран СНГ, а в деловом обиходе под экспатами чаще подразумеваются высококвалифицированные специалисты. По оценкам г-жи Баскиной, количество экспатов за последние 12 месяцев уменьшилось на 15-40% в зависимости от отрасли. Управляющий партнер компании Alexander Hughes CIS Сюзанне Денитц называет цифру приблизительно на 30-40% меньше по сравнению с исходной.

Самый большой отток, как утверждают хедхантеры, произошел в финансовом секторе и нефтегазовой отрасли, то есть в тех профессиональных сферах, которых коснулись введенные западными странами экономические санк-

ции. Еще одна отрасль – автомобильная – так же традиционно пострадала от кризиса. Например, о частичном уходе с российского рынка объявил американский автомобильный концерн General Motors. Таким образом, главные пострадавшие среди экспатов – инженерно-технические специалисты.

Вместе с тем, в сокращении числа иностранных специалистов виноваты не только санкции. Руководитель отдела по набору персонала компании Sodexo Виктор Солопов отмечает, что главная проблема в том, что экспаты обходятся компаниям в среднем в два-четыре раза дороже российских специалистов. Экспатам платят не только

Иностранцы могут найти себя в малом предпринимательстве. Можно, например, открыть сыроварню или булочную. То есть найти себя в тех сферах, которые еще не развиты в России, но будут точно пользоваться популярностью.

большую зарплату в валюте, но и различные бонусы, а также предоставляют жилье и медицинское страхование для всей семьи.

Сюзанне Денитц поясняет, что отток экспатов совсем не означает, что их массово увольняют; напротив, компании это невыгодно, так как при увольнении иностранным специалистам выплачивается большая компенсация. У компаний есть другое решение: контракты продолжительностью

два-три года с экспатами не продлеваются по истечении оговоренного срока.

ЗАМЕНА ИНОСТРАНЦЕВ РОССИЯНАМИ

Тенденция к сокращению экспатов в России не нова – этот процесс начался еще в 2000-е годы и усилился в кризис 2008-2009 года. «Количество экспатов перестало расти, когда снизился спрос на таких специалистов. В начале 1990-х Россия открывалась миру и испытывала острую потребность в квалифицированных специалистах во многих отраслях. Тогда в страну хлынул поток экспатов, обладавших опытом и навыками, аналогов которых в России не было. Но за прошедшие 25 лет в стране появились специалисты, не уступающие в квалификации иностранным коллегам. Именно такие специалисты заняли места экспатов, которые уезжали из России в период прошлых кризисов. Эта ситуация повторяется и сейчас», – говорит Татьяна Баскина.

Консультант по профессиональному развитию Ольга Лавриненко также отмечает, что за последние годы в стране появилось много

российских специалистов, которые получили хорошее западное образование, в том числе степень MBA, и вернулись в Россию. «Экспаты по сравнению с ними неконкурентоспособны: эти специалисты не только не уступают западным специалистам в квалификации, но и свободно говорят по-русски, что является неоспоримым преимуществом», – поясняет Ольга. По наблюдениям Сюзанне Денитц, если еще несколько лет назад все

руководство иностранных компаний в России состояло из экспатов, то теперь, на фоне кризиса, на вторую должность в компании предпочитают брать россиян.

Вместе с тем Виктор Солопов не наблюдает сокращения количества иностранцев, которые хотят переехать в Россию. «Поток резюме иностранных сотрудников, желающих приехать в Россию, не спал. Все осталось на уровне 2012-2013 годов, когда иностранцы готовы были мигрировать не только в крупные города, но и в регионы», – рассказывает он.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭКСПАТОВ

Иностранцам, которые желают остаться работать в России, хедхантеры советуют адаптироваться к новым реалиям – работать по местному контракту наравне с российскими гражданами. Тем не менее рекрутеры признают, что в некоторых отраслях у экспатов все же есть преимущества. Это, прежде всего, те сферы, которые только недавно появились в России, например платные автодороги.

В некотором роде положительный эффект дали и санкции – например, российское правительство стало делать ставку на отечественный сельскохозяйственный сектор и занялось привлечением иностранных специалистов для развития этой отрасли, отмечает г-жа Денитц.

Кризис не затронул и работающие в России компании премиум-сектора, считает директор по персоналу туристической компании Club Med Гузель Исмагилова. Club Med – компания, специализирующаяся на отдыхе премиум-класса, открыла свое представительство в России в 2014 году и в текущем году увеличила количество экспатов в компании.

Ольга Лавриненко также считает, что иностранцы могут найти себя в малом предпринимательстве. «Можно, например, открыть сыроварню или булочную. То есть найти себя в тех сферах, которые еще не развиты в России, но будут точно пользоваться популярностью, по меньшей мере среди живущих в стране иностранцев», – поясняет она.

ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Если говорить об общем уровне безработицы, то резкого уменьше-

ния занятости в течение кризисного года не произошло. По данным Росстата, в июле 2015 года уровень безработицы составил 5,4% по сравнению с 4,9% в июле прошлого года. Эта цифра не превышает официальных прогнозов на 2015 год.

Общий, достаточно низкий уровень безработицы в России на фоне других стран связан с демографической ситуацией и, как следствие, низким процентом активного населения. Однако, как отмечает Татьяна Баскина, пик «демографической ямы» пришелся на 2013-2014 годы – и теперь в стране развивается тенденция к увеличению активного населения.

Г-жа Баскина также отмечает, что компании не спешат проводить массовые сокращения для оптимизации затрат. Бизнес вынес уроки из кризиса 2008-2009 годов, когда после сокращения кадров вскоре пришлось заново искать ценных специалистов. Тенденции текущего кризиса – переводить персонал на частичную занятость, удаленную работу или же сокращать соцпакет.

Что касается зарплат, то, по данным рекрутингового портала Superjob, с июля 2014 по июль 2015 года рост зарплат в России составил в среднем 3,4%. Рекрутеры не могут дать точных прогнозов по зарплатам на ближайший год. Это связано с тем, что сами компании из-за экономической нестабильности в стране делают только краткосрочное планирование – не больше чем на 3-6 месяцев вперед.

Никто из хедхантеров не может дать четких прогнозов относительно российского рынка труда на ближайший год. Хедхантеры признают, что российский рынок труда будет зависеть от экономической ситуации в стране, которая отличается неопределенностью. «Можно предположить, что кризисные явления в большинстве отраслей в ближайшее время вряд ли будут преодолены», – полагает Виктор Солопов. Отраслями риска он называет образование и науку, строительную сферу, банковский и автосектор, индустрию медиа и развлечений, а также ресторанный и гостиничный сектор.

По мнению господина Солопова, в группу риска попадает

ЭКСПАТЫ И РЫНОК ЖИЛЬЯ

Гендиректор компании Welcome Abroad Relocations Стефан Платре рассказал о последних тенденциях на рынке труда для экспатов и рынке недвижимости.

Количество иностранных специалистов в России на фоне кризиса заметно уменьшилось. По нашим данным, за прошедший год из страны уехало 20-30% экспатов, в основном граждан США, Великобритании, Франции и Германии. Отъезд экспатов сказался на рынке элитного жилья в Москве. Мы знаем об этом на собственном опыте: компания Welcome Abroad Relocations оказывает услуги по адаптации приезжающих в Россию иностранных специалистов, в том числе помогает и в поиске жилья. Экспаты традиционно предпочитают снимать квартиры рядом со школами, где учатся их дети, – например, по соседству с французским лицеем или англо-американской школой. Именно в этих районах в последнее время освободилось большое количество квартир. Кризис затронул все отрасли, однако на некоторых категориях экспатов он не сказался. Это, во-первых, технические работники, аналогов которым сложно найти в России. Во-вторых, работники финансового сектора: иностранные организации держатся за своих специалистов, которые зачастую более лояльны к компании, чем российские работники.

высший менеджмент, молодые специалисты без опыта и «середнячки» – сотрудники вспомогательных подразделений, чьи функции в компании могут быть переданы коллегам с более высоким КПД.

Сроки выхода из кризиса не берется с точностью предсказать ни один рекрутер. Сюзанне Денитц надеется, что ситуация может улучшиться к осени 2016 года. У Виктора Солопова более оптимистичный прогноз. Эксперт считает, что, если не будет серьезных потрясений в виде резких скачков курсов валют и новых экономических санкций со стороны Запада, в начале зимы возможно оживление в экономике и на рынке труда. «При стабилизации экономической ситуации есть надежда, что к концу 2015 года число открытых вакансий значительно возрастет», – полагает рекрутер. ■

Allianz, leader sur le marché de l'assurance en Russie



L'ASSURANCE DES SALARIÉS EST LE FONDEMENT DE TOUTE ENTREPRISE PROSPÈRE. ALEKSANDR SHVEDOV, DIRECTEUR ADJOINT DU CENTRE DES VENTES AUX PARTENAIRES POUR L'ENTREPRISE ALLIANZ, DÉCRIT LES PRINCIPAUX TYPES D'ASSURANCE EN ENTREPRISE ET LES TENDANCES DE CE MARCHÉ.

L'assurance entreprise se divise en deux volets : l'assurance des biens et celle des salariés. La première concerne les bâtiments, les véhicules et la responsabilité de l'entreprise. La seconde comporte l'assurance retraite, l'assurance médicale ainsi que l'assurance prévoyance.

Cette dernière prévoit un versement unique

en cas d'accident, d'opération chirurgicale ou de décès. L'employeur n'est pas obligé de souscrire cette police mais, d'après nos observations, les entreprises internationales le font de plus en plus souvent. L'assurance retraite est utilisée par 35 à 40 % des entreprises internationales, qui proposent des programmes corporatifs de retraite.

L'assurance médicale se partage quant à elle entre l'assurance obligatoire (OMS) et volontaire (DMS), qui offre aux employés l'accès à des établissements de santé privés. Ceux-ci peuvent également contacter un centre d'appels qui donnera une consultation ou enverra un spécialiste à domicile.

Notre entreprise est ouverte aux innovations et offre régulièrement de nouveaux services. Par exemple, en souscrivant une DMS, l'employé reçoit automatiquement une police d'assurance pour l'étranger afin qu'il se sente protégé non seulement en Russie mais également à travers le monde. Notre partenariat avec l'entreprise internationale Best Doctors permet à nos clients de se faire soigner de maladies graves comme le cancer dans le monde entier, par exemple en Israël, en Allemagne ou aux États-Unis.

Nous développons activement nos services en ligne : sur le site d'Allianz, le client peut recevoir via son compte une consultation médicale ou des recommandations. Notre entreprise s'intéresse également à la prévention des maladies à leur stade initial et organise des événements qui y sont consacrés. Un exemple : les « journées de la santé », lors desquelles une clinique ferme ses portes aux visiteurs extérieurs

pour accueillir exclusivement les employés d'une entreprise cliente d'Allianz. Les salariés peuvent ainsi passer des examens complets, recevoir un diagnostic et se faire dépister d'une maladie à son stade précoce.

Allianz est une compagnie d'assurances internationale, fondée en Allemagne en 1890. Le groupe Allianz s'est implanté sur le marché russe en 1990 après avoir fondé l'entreprise Ost-West Allianz (ensuite renommée Allianz). En 2007, il est devenu le principal actionnaire de l'entreprise ROSNO, l'une des premières à avoir proposé des DMS en Russie. En 2007 également, Allianz a finalisé l'acquisition totale de la compagnie d'assurances Progress Garant. En 2012, ces trois entreprises ont fusionné sous le nom unique d'Allianz.

Aleksandr Shvedov a terminé l'Académie des finances dans la spécialisation Finances et Crédit et a obtenu son MBA au Touro College New York. Il a travaillé pour le département Corporate Business de Citybank et de la société d'assurances AlfaStrakhovanie Life. M. Shvedov a intégré le groupe Allianz en 2009. Il a commencé sa carrière au sein du groupe chez Allianz Life, dans le développement de l'assurance vie corporative. En 2013, Aleksandr Shvedov est devenu directeur du département des relations avec les courtiers au sein de la société sœur Allianz. Fin 2014, ses fonctions se sont élargies aux relations avec les banques et les sociétés de leasing.

aleksandr.shvedov@allianz.ru
Tél. : +7 495 232 3333, ext. 4068
www.allianz.ru

Allianz – лидер на рынке страхования в России

СТРАХОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ – ОСНОВА УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ДЛЯ КАЖДОЙ КОМПАНИИ. ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ЦЕНТРА ПАРТНЕРСКИХ ПРОДАЖ КОМПАНИИ ALLIANZ АЛЕКСАНДР ШВЕДОВ РАССКАЗАЛ ОБ ОСНОВНЫХ ВИДАХ СТРАХОВАНИЯ В КОМПАНИЯХ И О ТЕНДЕНЦИЯХ НА ЭТОМ РЫНКЕ.

В корпоративном страховании существуют два направления: имущественное страхование и страхование сотрудников. Первое направление касается страхования зданий, транспорта и ответственности компании. Страхование сотрудников включает в себя пенсионное и медицинское страхование, а также страхование от несчастных случаев.

Последнее предполагает одновременную денежную выплату в случае травмы, операции или ухода сотрудника из жизни. Работодатель не обязан оформлять данный полис, но, по нашим наблюдениям, международные компании все чаще это делают. Пенсионным страхованием пользуются около 35-40% международных компаний, они предлагают корпоративные пенсионные программы.

Медицинское страхование, в свою очередь, подразделяется на обязательное (OMS) и добровольное (DMS), которое предоставляет

сотрудникам доступ в коммерческие лечебные учреждения. В распоряжении DMS также имеется call-центр, где можно получить консультацию или вызвать специалиста на дом.

Наша компания открыта для инноваций и регулярно предлагает новые услуги. Например, при оформлении DMS мы автоматически выдаем сотруднику полис выезжающего за рубеж, чтобы клиент чувствовал себя защищенным не только в России, но и по всему миру. Партнерство с международной компанией Best Doctors позволяет нашим сотрудникам осуществлять лечение таких серьезных заболеваний, как рак, по всему миру – например, в Израиле, Германии или США.

Мы активно развиваем интернет-услуги: в личном кабинете на сайте Allianz клиент может получить консультацию у врача или профилактические рекомендации. Наша компания также активно занимается профилактикой заболеваний на ранней стадии и организует соответствующие мероприятия. Яркий пример – так называемые дни здоровья, когда для удобства наших клиентов клиника закрывает двери для внешних посетителей и работает только для сотрудников компании-клиента Allianz. Благодаря подобным мероприятиям работники организаций могут пройти комплексное обследование и диагностику, а также выявить заболевания на ранней стадии.

Allianz – международная страховая компания, которая была создана в Германии в 1890 году. Концерн Allianz вышел на российский рынок в 1990 году, основав компанию «Ост-Вест Альянс» (позднее ЗАО «САК «Альянс»). В 2007 году Allianz стал главным акционером компании «РОСНО», которая одна из первых начала оказывать услуги DMS в России. Также в 2007 году Allianz завершил приобретение 100% уставного капитала страховой компании «Прогресс-Гарант». В 2012 году все три компании объединились под единым брендом – Allianz.

Александр Шведов окончил Финансовую Академию по специальности «Финансы и Кредит» и получил диплом MBA в Touro College New York, работал в сегменте корпоративного бизнеса в «Ситибанке» и СК «АльфаСтрахование-Жизнь». В группу Allianz Александр пришел в 2009 году и начал карьеру с развития корпоративного страхования жизни в компании «Альянс Жизнь». В 2013 году перешел в сестринскую компанию СК «Альянс» на позицию директора департамента по работе с брокерами, в конце 2014 года к обязанностям Александра добавились работа с банками и лизинговыми компаниями.

aleksandr.shvedov@allianz.ru
Тел.: +7 495 232 3333, доб. 4068
www.allianz.ru

Réduction du personnel : un dernier recours en cas de crise

La crise de 2008-2009 a démontré que le licenciement des salariés n'est pas forcément la meilleure façon de réduire ses coûts sur le long terme. Après quelques années, les entreprises se sont en effet retrouvées confrontées au besoin de recruter à nouveau des professionnels qualifiés lors du redémarrage de leur activité. Par conséquent, l'un des défis, en période de crise, est d'essayer d'économiser tout en gardant son personnel qualifié.

Le Code du travail comporte déjà une série de mesures qui peuvent aider l'employeur à suivre la tendance. Nous vous proposons d'explorer ces pistes, classées par ordre de complexité dans leur mise en œuvre.

A. RÉDUIRE LES FRAIS GÉNÉRAUX LIÉS AU PERSONNEL

1. Revoir de façon détaillée les prestations incluses dans le contrat d'assurance maladie. Vous y trouverez souvent des prestations ou des options qui, dans les faits, ne sont pas utilisées par vos employés. Parfois, il suffit d'exclure seulement une clinique pour voir le coût baisser de 20 %. Vous pouvez également diviser le programme en deux volets (clinique et dentaire) et inviter les employés à choisir une de ces options ;
2. Revoir la politique de frais de déplacement, en réduisant par exemple le montant des per diem (pour rappel, la part excédant le plafond fixé par le Code du travail est soumise à l'impôt sur le revenu des personnes physiques et aux charges sociales) ;
3. Renforcer le contrôle des justificatifs des dépenses reportées dans les notes de frais. Cette mesure permettra de réduire le niveau des dépenses non déductibles, ainsi que

l'impôt sur le revenu et les charges sociales, calculés sur les frais non justifiés ;

4. Réduire les indemnités repas ;
5. Réduire les coûts de formation au strict nécessaire (personnel clé, conformité avec les normes professionnelles).

B. RÉDUIRE LE TEMPS DE TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Si, pour répondre à la charge effective de travail, la présence du personnel ne se justifie plus à temps complet, vous pouvez instaurer dans l'entreprise un temps de travail raccourci, par le biais de journées de travail ou de semaines de travail raccourcies. Ces mesures peuvent être mises en œuvre de façon unilatérale par l'entreprise, à condition d'une notification préalable des employés de deux mois calendaires.

C. MODIFIER LA FEUILLE DE ROUTE DES EMPLOYÉS

En accord avec le personnel, il est toujours possible de :

1. Proposer aux bons éléments des missions ou formations dans d'autres bureaux (pays) afin de les retenir et d'augmenter leurs compétences ;
2. Envoyer les employés en congé pour apurer les droits aux congés payés qui devront être attribués ou rémunérés, que l'employé reste ou non. Envoyer l'employé en congé aux moments de faible activité permet de diminuer les dettes de l'entreprise. Dans tous les cas, il est recommandé de faire un état des lieux et d'inclure ces congés dans le calendrier annuel des congés payés ;
3. Élargir les responsabilités individuelles de vos employés afin de limiter les embauches supplémentaires.

D. INSTAURER UNE PÉRIODE D'INACTIVITÉ

La législation du travail permet d'instaurer

des périodes de cessation d'activité. Il est important de savoir que les périodes non travaillées par le personnel sur initiative de l'employeur doivent être rémunérées à hauteur de 2/3 du tarif de base (le salaire).

E. RÉDUIRE LES EFFECTIFS

La mesure la plus extrême est bien entendu la réduction des effectifs. Cette procédure administrative peut être longue et complexe mais, surtout, elle nécessite une bonne préparation. La moindre erreur dans les documents ou les modalités peut entraîner la réintégration de l'employé à son poste, avec son salaire, et le paiement d'amendes et pénalités en cas de violation du Code du travail.

Avant d'engager des procédures de réduction des effectifs, il est recommandé d'effectuer une revue de la documentation RH, qui permettra d'identifier les éventuelles lacunes dans les dossiers du personnel et de les corriger à temps.

La réduction des effectifs et les autres formes de licenciement sont une source de stress non seulement pour ceux qui quittent l'entreprise mais aussi pour ceux qui restent. Faites preuve de tact et soutenez vos employés à l'aide d'entreprises d'outplacement ou de vos propres ressources (vous pouvez leur fournir des lettres de recommandation, les aider dans la rédaction de CV, etc.). Mazars possède une expérience vaste et complexe dans le management des ressources humaines : audit de la documentation RH, remise en ordre des documents, préparation des procédures de réduction des effectifs et de licenciement, négociations avec les employés.

Le département d'expertise comptable de Mazars

MAZARS est une organisation internationale, indépendante et intégrée spécialisée dans l'audit, la comptabilité, la fiscalité, le droit et le conseil.



Сокращение персонала – крайняя мера в условиях кризиса

Кризис 2008-2009 годов показал, что увольнение сотрудников – далеко не единственный способ сокращения расходов в долгосрочной перспективе. Уже через пару лет компании столкнулись с тем, что для восстановления деловой активности необходимо заново нанимать квалифицированных специалистов. Поэтому одна из задач в рамках сегодняшнего кризиса – сохранить квалифицированный персонал.

Трудовой кодекс уже содержит в себе ряд решений, которые могут помочь работодателю следовать тренду. Мы предлагаем рассмотреть эти варианты, расположив их в порядке сложности реализации и возможных рисков.

А. ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕКУЩИХ РАСХОДОВ

1. Пересмотрите программу Добровольного медицинского страхования (ДМС). Часто в программу включены клиники и опции, которыми сотрудники не пользуются. Иногда достаточно исключить только одну клинику, чтобы стоимость ДМС снизилась на 20%. Вы также можете разделить программу на две части (поликлиника и стоматология) и предложить сотрудникам на выбор одну из этих опций.

2. Пересмотрите затраты на командировки: измените размер суточных. Помните, что суточные выше лимита, установленного Трудовым кодексом, облагаются НДФЛ и социальными налогами.

3. Увеличьте требования к сотрудникам при предоставлении документов по авансовым отчетам. Эта мера поможет снизить уровень непринимаемых расходов, а также размер НДФЛ и социальных налогов.

4. Сократите расходы на питание сотрудников.

5. Сократите расходы на обучение. Оставьте только обучение, необходимое для соблюдения профессиональных норм и стандартов.

В. СОКРАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ СОТРУДНИКОВ

Если компании не требуется присутствие сотрудников для выполнения текущей работы на протяжении всего рабочего дня, вы можете ввести сокращенный рабочий день или неполную рабочую неделю. Вышеуказанные меры компания может реализовать в одностороннем порядке, уведомив сотрудников за два календарных месяца до внедрения этих мер.

С. ПЕРЕСМОТР ГРАФИКА ПЕРЕДВИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ

По согласованию с работником можно также предпринять ряд дополнительных мер:

1. Если ваша компания является международной, воспользуйтесь возможностью сохранить работников и заодно повысить их квалификацию, направив их на работу и/или стажировку в другие офисы (страны).

2. Определите, есть ли у ваших сотрудников неиспользованные дни отпуска. Если у сотрудника накопилось большое количество отпускных дней, договоритесь с ним о том, чтобы запланировать весь неиспользованный отпуск в графике отпусков.

3. Вы также можете возложить на сотрудника ряд дополнительных обязанностей в рамках его рабочего времени, сэкономив тем самым расходы на привлечение дополнительного персонала.

Д. ПРИОСТАНОВКА ПРОИЗВОДСТВА

Трудовое законодательство предусматривает возможность оформления

процедуры проста. Важно знать, что простой по вине работодателя предполагает оплату труда в размере 2/3 оклада.

Е. СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Самая крайняя мера – сокращение персонала. Это сложная, многоступенчатая и длительная процедура. Даже малейшая ошибка в датах и сроках соблюдения процедуры может повлечь за собой восстановление сотрудника на работе, выплату компенсаций и штрафов за нарушение трудового законодательства. Перед процедурой сокращения рекомендуем провести процедуру кадрового аудита, который позволит определить возможные недочеты в документации и сделать своевременную корректировку.

Следует помнить, что сокращение и иные формы увольнения – это всегда стресс и для тех, кто уходит из компании, и для тех, кто остается. Будьте максимально тактичны со своими работниками, окажите им всестороннюю поддержку и помощь в поиске новой работы: вы можете обратиться в специализированные компании по трудоустройству или своими силами оказать помощь в составлении резюме и оформлении рекомендаций. Консультанты по кадровому администрированию и трудовому законодательству компании Mazars имеют обширный практический опыт решения сложных задач: от составления кадровых документов и переговоров с работниками до проведения процедуры увольнения, а также организации кадрового аудита и восстановления кадровой документации.

*Департамент Аутсорсинга
компании Мазар*

AUDIT

COMPTABILITÉ ET FISCALITÉ

FINANCIAL ADVISORY SERVICES

EXPERTISE COMPTABLE
(IFRS, RAS, US GAAP)



CONSEIL JURIDIQUE ET FISCAL

PRIX DE TRANSFERT

CONSEIL ET SERVICES RH

CONTRÔLE INTERNE

Ce qu'il faut savoir avant de chercher du travail ou des candidats via les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux jouent un rôle de plus en plus important dans la recherche d'emploi. Selon le site de recrutement Headhunter, près de 76 % des employeurs examinent le profil internet des candidats potentiels. À quoi les recruteurs prêtent-ils attention et que faut-il savoir lorsqu'on cherche un emploi via les réseaux sociaux ? Lioudmila Chousterova, directrice du développement stratégique de l'entreprise BDO Unicon Outsourcing et experte au comité RH de la CCI France Russie, a accepté de répondre à nos questions.



Propos recueillis par ANASTASIA SEDUKHINA, traduit par MAÏLIS DESTREÉE

LCDR : Les réseaux sociaux aident-ils à trouver du travail ?

L. C. : Cela dépend du type de travail recherché, ainsi que de l'expérience du candidat et du secteur dans lequel il travaillait auparavant. Dans certaines sphères, il est plus facile de trouver un emploi via les réseaux sociaux, par exemple dans le journalisme, le marketing, les relations publiques et la publicité. Les spécialistes y sont en général très communicatifs et créent des communautés professionnelles sur les réseaux pour faire connaissance et discuter. Les offres d'emploi sont

souvent directement transmises à ces communautés ou aux personnes rencontrées sur les réseaux sociaux.

Il en va de même pour les spécialistes hautement qualifiés ou rares ainsi que pour les top managers, que les entreprises sont nombreuses à rêver de recruter. Si ces précieux professionnels ne cherchent pas eux-mêmes un nouvel emploi et qu'il est assez difficile de trouver leurs coordonnées, le plus simple est de les contacter via les réseaux. Soyez assurés que, même si personne ne les a encore contactés, plusieurs employeurs

potentiels et chasseurs de têtes suivent attentivement leur profil.

LCDR : Les recruteurs cherchent-ils souvent des candidats sur les réseaux ?

L. C. : C'est assez souvent le cas à Moscou, Saint-Petersbourg et dans d'autres grandes villes, étant donné que c'est dans les mégapoles que se trouvent les sièges de nombreuses entreprises russes et les bureaux de représentation des sociétés internationales, qui ont souvent besoin, pour des postes à responsabilité, de collaborateurs

Forum premier emploi
dans le domaine aérospatial

entreprises russes et françaises de la filière
aérospatiale
représentants des meilleures universités
polytechniques russes et françaises

Entrée gratuite

Inscription sur: aerospaceforum.ru



1er Forum franco-russe
des formations et de la
recherche aéronautiques
et spatiales

27 octobre 2015, 15:00 - 19:00

Palais de la culture et des technologies
de l'Institut d'aviation de Moscou (MAI)
rue Douboskovskaïa 4a



ayant certaines compétences communicatives et priorités ainsi qu'une attitude proactive. Les recruteurs peuvent se servir des réseaux sociaux pour voir si un candidat correspond à ce profil.

LCDR : Quelles sont les réseaux utilisés par les recruteurs ?

L. C. : Chaque réseau social a réussi à développer son public propre. Ainsi, VKontakte conviendra mieux pour trouver de jeunes spécialistes peu expérimentés, tandis que Facebook et LinkedIn seront utilisés pour des middle et top managers et des spécialistes hautement qualifiés. En outre, sur ce dernier réseau, vous trouverez sans doute des candidats polyglottes et ayant déjà travaillé au sein d'entreprises internationales. LinkedIn a mis du temps à s'installer en Russie et n'était au départ pas disponible en langue russe. Voilà pourquoi seuls ceux qui connaissaient au moins l'anglais s'y créaient un compte.

LCDR : Les recruteurs vérifient-ils la page du candidat avant de l'embaucher ?

L. C. : Si le travail du candidat suppose qu'il soit constamment en contact avec d'autres personnes, des clients et des partenaires, un directeur ou un spécialiste RH expérimenté ne manquera pas d'étudier son profil sur Internet pour évaluer sa sociabilité, son orthographe et son tact, connaître ses intérêts et son style de communication. Que l'on cherche un secrétaire, un spécialiste RH, un directeur des ventes ou des relations avec la clientèle, ces critères ne sont pas moins importants que l'expérience et les connaissances.

Par ailleurs, il est obligatoire pour certains spécialistes de posséder un profil sur Internet. Par exemple, un expert du marché qui ne serait pas présent sur les réseaux sociaux susciterait la méfiance de ses collègues.

LCDR : Quels sont les comportements à éviter sur les réseaux si l'on ne veut pas nuire à sa carrière ?

L. C. : Mon conseil serait de s'efforcer d'écrire correctement, d'éviter les propos agressifs et de réduire au minimum les échanges personnels sur son mur. Mais il ne faut pas non plus cacher ses intérêts et ses passions. Ceux-ci aideront l'employeur à évaluer si vous convenez pour un poste concret et si vous pourrez vous intégrer au collectif.

Il n'y a rien de grave non plus à publier des photos et des vidéos de vous et votre famille ou vos amis, ou depuis votre lieu de vacances ou de travail. Il faut simplement toujours réfléchir à la façon dont vos posts seront interprétés par un employeur : publier constamment des choses durant ses heures de travail témoigne soit d'une charge de travail faible, soit d'un manque de productivité.

Critiquer des collègues, des clients, des partenaires ou d'anciens employeurs risque également de ternir l'image du candidat. L'employeur n'a en effet aucune garantie qu'en cas de malentendu professionnel, ce candidat n'ira pas en parler à tous ses amis et ses connaissances via sa page.

LCDR : Quel est l'intérêt d'établir et d'entretenir des contacts sur les réseaux sociaux ?

L. C. : Tout dépend de vos objectifs. Beaucoup de gens utilisent les réseaux comme un agenda où ils rassemblent les coordonnées des gens rencontrés au travail ou lors d'événements professionnels. Par ailleurs, s'ils changent d'employeur, leur adresse e-mail et leur numéro de téléphone changeront également et leur page internet sera alors le seul moyen de les contacter.

En publiant des informations personnelles intéressantes, vous pourriez attirer l'attention d'un client ou d'un partenaire potentiel avec lequel vous n'auriez jamais discuté en personne. Échanger des commentaires sur des thèmes variés et se découvrir des intérêts communs aide à nouer des relations amicales, voire à convenir d'un rendez-vous professionnel et d'une collaboration ultérieure.

LCDR : Les contacts sur les réseaux aident-ils à trouver des employeurs ou des employés ?

L. C. : Plus votre liste de contacts contient de collègues, de partenaires d'affaires et de membres de communautés professionnelles, plus vos chances de trouver rapidement un emploi ou un collaborateur sont élevées. J'ai par exemple moi-même trouvé plusieurs fois des collaborateurs après avoir publié une offre d'emploi sur ma page. Si vous n'avez en revanche que des proches et des membres de votre famille dans vos contacts, vos publications de recherche d'emploi ou de candidats seront probablement sans effet. ■

« LA CRISE AIDE L'OUTPLACEMENT À TROUVER SA PLACE EN RUSSIE »



L'outplacement existe depuis longtemps en Occident mais est un service encore peu développé en Russie. La crise contribue toutefois à son développement dans ce pays. Caroline Galliaerde, directrice générale de Brainpower-BPI Group en Russie, et Natalia Widmer, consultante senior, font le point sur cette pratique qui émerge en Russie.

LCDR : Qu'est-ce que l'outplacement ?

Caroline Galliaerde : L'outplacement consiste à accompagner le collaborateur licencié dans son repositionnement professionnel et à l'aider à retrouver un emploi. Ce service intéresse non seulement le salarié remercié mais également son employeur, qui préserve ainsi sa « marque employeur » et l'image de l'entreprise, en interne comme en externe.

Natalia Widmer : L'outplacement implique pour le candidat de travailler régulièrement avec un consultant qui porte un regard objectif et avisé sur son parcours professionnel. Nous définissons ensemble ses nouveaux objectifs professionnels, réfléchissons à la façon dont l'évolution des organisations impacte son métier, définissons les canaux de recherche d'emplois, retravaillons son CV, le challengeons sur ses compétences et l'invitons à prendre de la hauteur par rapport à son parcours professionnel afin d'envisager son prochain poste au sein d'un projet plus global.

LCDR : Depuis combien de temps ce service existe-t-il en Russie ?

N.W. : Ce service est apparu en Russie au début des années 2000, mais jusqu'à récemment la demande était faible. Néanmoins, celle-ci augmente avec la crise, tant au niveau du top management (*executive outplacement*) que du middle management (*standard outplacement*).

C.G. : Face à la crise, certaines entreprises peuvent être parfois contraintes de se séparer de leur personnel, d'où l'apparition d'un grand nombre de chercheurs d'emploi sur le marché. L'outplacement trouve ainsi progressivement sa place sur le marché russe.

LCDR : Quelles leçons la Russie peut-elle tirer de l'expérience occidentale en outplacement ?

C.G. : Les pays européens ont une longue expérience en outplacement. Ils possèdent une réelle expertise et des méthodologies éprouvées dont la Russie devrait pouvoir s'inspirer.

N.W. : Bien entendu, les consultants travaillant sur le marché russe et comprenant ses spécificités fourniront un service plus qualitatif.

LCDR : Que propose votre entreprise ?

C.G. : Brainpower fait partie du groupe BPI, l'un des leaders du conseil en RH en Europe depuis 30 ans. Nous bénéficions donc de toute l'expertise de notre groupe pour aider les individus ne sachant pas comment s'y prendre dans leur recherche d'emploi à retrouver leur place sur le marché du travail, grâce à une méthodologie sérieuse et professionnelle qui a largement fait ses preuves en Europe.

N.W. : Par ailleurs, nous proposons désormais une offre innovante d'outplacement digitalisé : à tout moment et où qu'ils soient, les candidats peuvent, via la tablette que nous leur offrons, accéder au portail du groupe BPI, participer à nos webinaires, passer des tests, échanger avec leur coach en transition de carrière, etc.

Brainpower
HUMAN CAPITAL EXPERTISE

Что стоит знать о поиске работы или кандидатов в соцсетях?

Социальные сети приобретают все большую значимость при трудоустройстве. По данным Headhunter, около 76% работодателей просматривают профиль потенциальных кандидатов в соцсетях. На что обращают внимание рекрутеры и что следует знать соискателю о поиске работы в социальных сетях? Директор по стратегическому развитию компании BDO Unicon Outsourcing, эксперт комитета по кадровым вопросам CCI France Russie Людмила Шустерова ответила на наши вопросы.

Беседовала АНАСТАСИЯ СЕДУХИНА



LCDR: Стоит ли рассчитывать на социальные сети при поиске работы?

Л.Ш.: Это зависит от специальности, а также от опыта работы и отрасли, в которой соискатель ранее был занят. Есть сферы, где люди чаще находят работу именно через соцсети. Это, например, журналистика, маркетинг, связи с общественностью, реклама. Такие специалисты, как правило, очень коммуникабельны, в социальных сетях они создают профессиональные сообщества, где знакомятся и общаются друг с другом. При по-

явлении вакансий часто напрямую обращаются в онлайн-сообщества или к людям, с которыми дружат через соцсети.

Похожая ситуация с высококвалифицированными и редкими специалистами, а также топ-менеджерами. Этим людям мечтают заполучить многие организации. Если сам ценный сотрудник не ищет новую работу, а его контакты найти довольно сложно, то проще всего связаться с таким человеком через социальные сети. И будьте уверены, даже если с ним еще не

связались, то за его профайлом точно наблюдают потенциальные работодатели и хедхантеры.

LCDR: Часто ли рекрутеры ищут кандидатов в соцсетях?

Л.Ш.: В Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах кандидатов в соцсетях ищут довольно часто. Это связано с тем, что в мегаполисах расположены центральные офисы многих российских компаний и представительства международных организаций, которым часто требуются люди на

PERMIS DE TRAVAIL ET VISAS D'AFFAIRES

LA CCI FRANCE RUSSIE S'OCCUPE DE L'ENSEMBLE DE VOS DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

- 3 types de permis délivrés: VKS, KS, ACCORD
- 2 types d'invitations pour vos visas : visas d'affaires Schengen* et visas d'affaires des Français**
- Délais et tarifs avantageux

100 % D'OBTENTION
220 SOCIÉTÉS NOUS FONT RÉGULIÈREMENT CONFIANCE !

* Pour les salariés d'entreprises russes qui souhaitent travailler dans l'espace Schengen

** Pour les salariés d'entreprises françaises qui souhaitent travailler en Russie



moncontact@ccifr.ru
10 Milloutinski per. bât 1, 101 000 Moscou
101 000, Москва, Милютинский пер., стр. 1
www.ccifr.ru

CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

РАЗРЕШЕНИЯ НА РАБОТУ И ДЕЛОВЫЕ ВИЗЫ

CCI FRANCE RUSSIE
ПРЕДЛАГАЕТ КОМПЛЕКСНУЮ
АДМИНИСТРАТИВНУЮ ПОДДЕРЖКУ

- 3 вида разрешений на работу: ВКС, КС, РАЗРЕШЕНИЕ В РАМКАХ СОГЛАШЕНИЯ
- 2 типа приглашений для оформления виз: деловая шенгенская виза* и виза для работы в России**
- Выгодные тарифы и сроки

100% ГАРАНТИЯ ПОЛУЧЕНИЯ
220 КОМПАНИЙ ОБРАЩАЮТСЯ К НАМ РЕГУЛЯРНО!

*Для российских компаний, которые направляют сотрудника на работу в страны Шенгенской зоны

**Для французских компаний, которые направляют сотрудника на работу в Россию

ответственные должности с определенными коммуникативными навыками и приоритетами, а также активной жизненной позицией. Представление об этом можно получить, изучив страницу соискателя в социальных сетях.

LCDR: В каких именно соцсетях рекрутеры ведут поиск?

Л.Ш.: В каждой соцсети успела сформироваться собственная аудитория, поэтому для поиска молодых специалистов с незначительным опытом больше подходит «ВКонтакте», а для поиска менеджеров среднего и высшего звена и высококвалифицированных специалистов – Facebook и LinkedIn. Причем, в последней сети вы скорее найдете кандидатов, владеющих иностранными языками и обладающих опытом работы в международных компаниях. LinkedIn пришел в Россию не сразу и поначалу не имел версии на русском языке, поэтому там регистрировались только те, кто знает хотя бы английский.

LCDR: Проверяют ли рекрутеры профиль кандидата в соцсетях при приеме на работу?

Л.Ш.: Если работа сотрудника подразумевает постоянные контакты с другими людьми, клиентами и партнерами компании, то опытный руководитель или HR-специалист обязательно изучит его страничку в интернете, чтобы понять, насколько коммуникабелен, грамотен и тактичен человек, какие он имеет интересы и какого стиля общения придерживается. Ведь для секретаря, HR-специалиста, ме-

неджера по продажам или по работе с клиентами подобные критерии не менее важны, чем опыт работы и необходимые знания.

Кроме того, для некоторых специалистов иметь страницу в соцсетях обязательно. Например, к маркетологу, у которого нет профиля в социальных сетях, коллеги отнесутся с настороженностью.

LCDR: Чего не следует делать в соцсетях, чтобы не испортить себе карьеру?

Л.Ш.: Я бы посоветовала стараться писать грамотно, избегать резких высказываний, минимизировать личную переписку на своей стене. В то же время не стоит скрывать свои интересы и увлечения – по ним работодатель получит представление о том, подходит ли человек на конкретную позицию и впишется ли в коллектив.

Нет также ничего экстремального в публикации фотографий и видео с семьей и друзьями, материалов об отпуске и работе. Просто всегда стоит учитывать, как это может интерпретировать работодатель: если человек делает посты в рабочее время каждые несколько минут, это говорит либо о низкой загруженности, либо о неэффективности данного специалиста.

Негативные отзывы о коллегах, клиентах, деловых партнерах и прошлых работодателях тоже вряд ли положительно повлияют на образ кандидата: у работодателя нет гарантии, что в случае возникновения какого-либо недопонимания с таким сотрудником последний не сообщит об этом всем друзьям и знакомым на своей странице.

LCDR: Насколько эффективно заводить и поддерживать связи в социальных сетях?

Л.Ш.: Все зависит от ваших целей и задач. Многие используют соцсети в качестве записной книжки, где собирают контакты людей, с которыми знакомились по работе или на деловых мероприятиях. Человек может сменить компанию, его почта и номер телефона перестанут быть актуальными, и тогда страница в интернете будет единственным способом связи.

Публикуя интересную личную информацию, можно заинтересовать потенциального клиента или партнера, с которым вы не успели пообщаться на личной встрече. Беседа в комментариях на отвлеченные темы и выявление общих интересов помогут завязать дружеские отношения или даже договориться о переговорах и дальнейшем сотрудничестве.

LCDR: Помогают ли контакты в соцсетях в поисках работодателей и сотрудников?

Л.Ш.: Если в списке контактов много коллег, деловых партнеров и представителей профессиональных сообществ, то шансы быстро найти работу или сотрудника через социальные сети очень велики. Мне, например, уже несколько раз удавалось найти сотрудников в компанию через публикацию вакансий на своей странице. Если же в друзьях у вас только близкие и родные, то ожидать особого эффекта от постов о поиске работодателя или кандидата не стоит. ■



+7 925 507 02 94
info@r-tgroup.ru

www.r-tgroup.ru www.ttservices.ru

COMPTABILITE
DECLARATIONS FISCALES
FICHES DE PAIE
CONSEILS JURIDIQUES
CREATION DE SOCIETES
CONTENTIEUX
GESTION ADMINISTRATIVE
DES RESSOURCES HUMAINES

Votre conseiller pour tous les services en Russie

Leroy Merlin : le management de proximité pour souder une équipe de 15 000 personnes

Vera Boïarkova, directrice RH chez Leroy Merlin Vostok, a confié au *Courrier de Russie* les secrets d'un recrutement efficace et s'est exprimée sur le projet unique « Ma vie, mon entreprise », qui a permis de réunir 15 000 employés, des vendeurs consultants aux directeurs du siège de l'entreprise.



son personnel qui rend Leroy Merlin unique sur le marché.

Lorsque nous avons entamé l'étape suivante – les « Maisons créatives » – beaucoup de collaborateurs ont eu du mal à s'habituer à la nouvelle formulation de nos valeurs, à comprendre et à accepter leur nécessité. Cela a été particulièrement difficile pour ceux qui travaillent depuis longtemps dans l'entreprise et qui ont participé à la première détermination de nos valeurs en 2007. Mais toutes les craintes se sont dissipées lorsqu'il est devenu évident que les nouveaux concepts et définitions avec lesquels nous travaillons aujourd'hui reflétaient l'opinion de 100 % des collaborateurs de Leroy Merlin.

C'est en discutant, ouvertement et à tous les niveaux, de l'avenir de notre entreprise que nous avons récolté les principaux fruits du projet « Ma vie, mon entreprise » : un collectif plus soudé, une motivation et une productivité accrues.

LEROY MERLIN est une entreprise française spécialisée dans la vente au détail de matériaux de construction, de revêtement et d'aménagement pour la maison, la datcha et le jardin. La société a été fondée en 1923 dans le nord de la France et occupe aujourd'hui la première place en France en termes de ventes. Le premier magasin Leroy Merlin en Russie a ouvert ses portes en 2004 à Mytichtchi, dans la région de Moscou. Aujourd'hui, 36 hypermarchés Leroy Merlin dans 17 régions russes proposent à leurs clients une gamme extrêmement variée d'articles à des prix très accessibles. Leroy Merlin compte au total plus de 15 000 employés.

LCDR : Parlez-nous de la formation de la culture d'entreprise chez Leroy Merlin.

V. B. : La culture d'entreprise se forme souvent de la manière suivante : la direction se réunit, décide de ce à quoi doit ressembler l'entreprise, et explique ensuite à son personnel comment il doit désormais vivre. Chez Leroy Merlin, le processus se fait de la manière exactement inverse.

Ce sont nos employés qui nous disent dans quelle entreprise ils veulent travailler, le modèle comportemental qu'ils veulent utiliser et les valeurs que nous devons tous partager.

Discuter constamment et à tous les niveaux des décisions et des questions à chacune de leurs étapes, voilà le fondement de notre culture d'entreprise. C'est en grande partie grâce à lui que l'ambiance chez nous est conviviale et agréable, tant au siège que dans les magasins.

Ensuite, nous sommes attachés au management de proximité, très efficace pour la communication. Chaque collaborateur a le droit de faire part de ses attentes et de ses idées, non seulement à ses subordonnés mais également à des collègues plus haut placés.

LCDR : Qu'est-ce que le management de proximité ?

V. B. : Pour être concis, il s'agit d'une bonne connaissance de ses collègues et de la capacité à communiquer et à interagir avec eux dans le cadre d'un partenariat et non d'un rapport hiérarchique.

En janvier 2013, Leroy Merlin a lancé le projet global « Ma vie, mon entreprise », sur lequel a travaillé et continue de travailler 100 % de notre équipe. C'est précisément grâce à ce programme que nous avons réussi à développer notre culture d'entreprise de l'intérieur. Il ne s'agit pas que

d'un projet RH mais d'un projet de développement et de modernisation de toute l'entreprise. Il est unique en Russie.

Par exemple, dans le cadre du programme « Ma vie, mon entreprise », nous avons organisé quatre réunions en ligne, auxquelles ont participé plus de 1 000 collaborateurs. Parmi les 16 000 avis exprimés au cours de la discussion, 6 000 ont été soutenus par des collègues. Avec pour résultat une totale adéquation.

LCDR : Comment est venue l'idée d'un tel projet ?

V. B. : L'intensivité de notre développement s'est accompagnée de la nécessité de prévoir et de bâtir notre avenir. Lorsque nous avons pris conscience que Leroy Merlin allait intégrer chaque année entre 5 et 8 000 collaborateurs, nous avons compris qu'il était crucial de sauvegarder notre culture d'entreprise, notre style, ce qui nous rend unique. Nous avons donc décidé d'impliquer tous nos employés dans ce programme. Pour commencer, nous leur avons demandé de nous confier ce qu'ils chérissent dans leur vie et leur travail et de formuler leur vision de l'entreprise aujourd'hui et demain. Ce sondage a constitué l'étape initiale du projet « Ma vie, mon entreprise ».

LCDR : Ce projet a-t-il porté des fruits concrets ?

V. B. : La culture d'entreprise est quelque chose de difficile à mesurer. Elle se manifeste dans les actions quotidiennes. Il est possible de copier n'importe quelle technologie ou méthode. Mais il est impossible de copier une façon de se comporter ou un état d'esprit. Les gens sont uniques. Voilà justement le point principal sur lequel, d'après moi, nous nous distinguons de nos concurrents. C'est

КРІ – команда мечты. Как сплотить 15 тысяч человек?

HR-директор компании «Леруа Мерлен Восток» Вера Бояркова поделилась с Le Courrier de Russie секретами эффективного рекрутинга и рассказала об уникальном проекте «Моя жизнь – моя компания», позволившем объединить 15 тысяч сотрудников – от продавцов-консультантов до директоров центрального офиса.

LCDR: Вера, расскажите, как выстраивалась корпоративная культура в компании «Леруа Мерлен»?

В. Б.: Корпоративная культура зачастую выстраивается следующим образом: собирается руководство, решает, какой хочет видеть компанию, и потом рассказывает своим сотрудникам, как они теперь должны жить. В «Леруа Мерлен» все было ровно наоборот.

Это наши сотрудники рассказывают нам, в какой компании они хотят работать, какую модель поведения хотят использовать и какие ценности мы все должны разделять.

Постоянное общение друг с другом на всех уровнях, обсуждение решений и вопросов на каждом этапе – ключевой момент корпоративной культуры нашей компании. Во многом благодаря именно этому процессу у нас комфортная и благоприятная атмосфера как в центральном офисе, так и в магазинах.

Во-вторых, мы взаимодействуем в духе близкого менеджмента, и это очень эффективно выстраивает нашу коммуникацию. Каждый сотрудник имеет право высказать свои пожелания, идеи и предложения не только своему непосредственному, но и более старшим по должности коллегам.

LCDR: А что такое «близкий менеджмент»?

В. Б.: Если дать совсем краткую формулировку, то это хорошее знание своих коллег и умение выстраивать коммуникацию и взаимодействовать с ними в партнерстве, а не в иерархии.

Кроме того, в «Леруа Мерлен» в январе 2013 года был запущен глобальный проект «Моя жизнь – моя компания», над которым вместе

работали и продолжают работать 100% наших сотрудников. Именно с помощью данного проекта нам удалось вырастить нашу корпоративную культуру изнутри. Это не только HR-проект – это проект развития и модернизации всей компании «Леруа Мерлен». У него нет аналогов в России.

К примеру, в рамках программы «Моя жизнь – моя компания» мы провели 4 онлайн-собрания, в которых участвовали более 1000 сотрудников. Из 16 000 мнений, озвученных в ходе дискуссий, 6000 были поддержаны коллегами. Как результат – точное соответствие.

LCDR: Как пришла идея реализовать подобный проект?

В. Б.: При таком активном развитии прогнозирования и выстраивания нашего будущего. Когда мы осознали, что ежегодно «Леруа Мерлен» будет интегрировать от пяти до восьми тысяч сотрудников, то поняли, что нам очень важно не потерять нашу корпоративную культуру, сохранить наш стиль, нашу уникальность. И мы решили вовлечь всех сотрудников в этот процесс. Для начала спросили их, что для них ценно в жизни и работе, а также попросили сформулировать видение компании сегодня и в будущем. Этот опрос и стал первым этапом проекта «Моя жизнь – моя компания».

LCDR: Этот проект дал какие-нибудь практические результаты?

В. Б.: Дело в том, что корпоративную культуру в принципе тяжело измерить. Она выражается в каждодневных действиях. Можно скопировать любую технологию, любую методику. Но скопировать

манеру поведения и чужие внутренние установки нельзя. Людей невозможно скопировать. И вот как раз в этом, на мой взгляд, и заключается наше главное отличие от конкурентов. Именно наш персонал обеспечивает «Леруа Мерлен» уникальность на рынке.

Когда мы начали очередной этап – работу в «Домах творчества», – многим сотрудникам было непросто свыкнуться с новой формулировкой наших ценностей, понять и принять их актуальность. В особенности было трудно тем, кто работает в компании давно и принимал участие в первоначальной формулировке ценностей еще в 2007 году. Но противоречия были сняты благодаря четкому пониманию, что все новые определения и понятия, с которыми нам теперь предстоит работать, – это мнение 100% сотрудников «Леруа Мерлен».

Именно за счет открытого обсуждения будущего компании на всех уровнях мы достигли главного результата проекта «Моя жизнь – моя компания» – сплочения коллектива, повышения мотивации и эффективности.

LEROY MERLIN (в России «Леруа Мерлен») – французская компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Компания была основана в 1923 году на севере Франции и сегодня занимает первое место в Европе по товарообороту. Первый магазин «Леруа Мерлен» в России открыл свои двери для покупателей в 2004 году в г. Мытищи, МО. В настоящее время 36 гипермаркетов «Леруа Мерлен» в 17 регионах России предлагают своим покупателям богатейший ассортимент товаров по самым доступным ценам. Всего в «Леруа Мерлен» работает более 15 000 сотрудников.



La crise : le bon moment pour étudier

La formation continue est l'un des meilleurs moyens pour une entreprise de motiver son personnel. Toutefois, au vu de la crise actuelle, une question se pose : est-il réellement nécessaire et avantageux d'investir dans la formation des employés ?

Texte : NATALIA KHROMOCHKINA, traduit par MAÏLIS DESTRÉE

En proposant des programmes de formation à leurs employés, les entreprises réalisent différents objectifs : les unes intègrent leurs nouveaux effectifs et inculquent de nouvelles compétences à leur personnel, les autres se constituent une réserve de cadres en formant leurs top managers et améliorent leurs indices de ventes en augmentant la qualification de leur personnel. Les grandes entreprises occidentales dépensent en moyenne entre 2 et 5 % de leur budget annuel dans la formation et le développement des compétences de leurs employés. Selon des études menées par le cabinet de conseil Deloitte, les dépenses annuelles mondiales dans les différentes formes d'enseignement en entreprise représentent environ 130 milliards de dollars. Dans la pratique, ces investissements sont souvent plus rentables que ceux qui visent à développer la production.

Ainsi, chez Motorola, chaque dollar investi dans la formation du personnel apporte 33 dollars de

bénéfices. LinkedIn a pour sa part dépensé deux tiers de son chiffre d'affaires annuel dans l'acquisition de Lynda.com, un site de vente de vidéos éducatives.

Beaucoup de top managers occidentaux affirment qu'à l'heure actuelle, la carrière et la formation continue sont indissociables – avant tout parce qu'avec le système éducatif actuel, les jeunes diplômés n'ont pas le niveau de compétences requis lorsqu'ils entrent dans le monde du travail et n'ont pas été entièrement préparés aux nombreuses tâches qui les y attendent.

C'est un avis que partagent les experts russes. « On ressent un véritable manque en spécialistes qualifiés. À l'ère de l'informatisation et du progrès technique effréné, le marché évolue à une vitesse telle qu'il est difficile de suivre toutes les tendances. Voilà pourquoi la formation continue et l'amélioration constante des compétences sont cruciales », commente Svetlana Gontchar, coach d'affaires.

TOUTES LES MÉTHODES NE SE RESSEMBLENT PAS

Nombre d'entreprises élaborent et proposent à leurs employés les méthodes les plus diverses de formation complémentaire. Certaines peuvent être non formelles (apprentissage grâce à sa propre expérience ou celle de ses collègues, mentorat) ou formelles (trainings, programmes d'apprentissage, formation dans des établissements d'enseignement spécialisés ou des sociétés partenaires).

Plus de 30 grandes entreprises russes ont choisi l'approche formelle et ont créé des universités d'entreprise. C'est notamment le cas de Sberbank, Euroset et Gazprom, qui ont respectivement dépensé 2,137 millions, 250 millions et 581 millions de roubles dans la formation de leur personnel en 2014.

« Chez nous, les formations se basent sur les compétences personnelles, professionnelles ou administratives de chacun, explique Vera Boïarkova, directrice RH chez Leroy Merlin. Les formats peuvent être très variés : de cours spéciaux d'élargissement des compétences à des séances de teambuilding. »

Outre leurs propres universités, des formateurs et des établissements externes, de plus en plus d'entreprises ont recours à l'enseignement en ligne ou à distance. Ainsi, Mail.Ru Group et l'université technique de Moscou-

ACCESS
MBA
Worldwide MBA Events

One-to-One MBA Event

MOSCOW, October 15th

- > One-to-One Meetings with MBA Admissions Directors
- > Individual Consulting Sessions with Access MBA Experts
- > School Panel Discussions and GMAT Workshops

Register now on www.accessmba.com



Why not you?

You can be the one influencing business, reshaping the future, and reaching high-level management. Choose an Executive MBA.

Bauman ont créé leur « parc scientifique », Sberbank publie une collection de manuels, Alfa-Bank offre à ses employés un accès gratuit à une bibliothèque électronique, et Yandex et la Haute École d'économie de Moscou ont ouvert ensemble leur propre faculté.

D'après Vera Boïarkova, l'un des principaux objectifs de l'entreprise Leroy Merlin pour 2016 est de proposer à ses employés une formation en ligne comprenant des cours à distance et des tutoriels vidéos.

Pour que les investissements dans la formation du personnel soient rentables, la méthode choisie doit être la bonne. « Comme le montre la pratique, les participants aux cours-conférences ne retiennent que 10 % environ de ce qu'ils y ont entendu, souligne Vera Boïarkova. Le format le plus efficace est celui de l'apprentissage interactif associé à des cas pratiques, que l'employé peut ensuite appliquer dans son travail, consolidant ainsi ses connaissances théoriques. Dans notre entreprise, le mentorat et l'échange d'expérience entre collègues fonctionnent parfaitement. Nous avons également introduit un programme intitulé *Corazvitie* (« co-développement »), dans le cadre duquel l'équipe au complet tente de résoudre le problème d'un collègue grâce à une séance de brainstorming ou de teambuilding. » En moyenne, chaque employé de Leroy Merlin passe 40 heures par an en formation continue.

INVESTIR DANS LA FORMATION CONTINUE AUTONOME

En Russie, moins de 50 % des salariés suivent une formation continue de façon autonome. Il y a quelques années seulement, ni les employés, ni les employeurs n'y voyaient d'intérêt. Cependant, d'après les experts, la situation ne cesse de s'améliorer depuis cinq ans. « Au fil des ans, les employeurs apprécient de plus en plus que leur personnel suive une formation complémentaire. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à assumer une partie du coût de la formation d'un employé si celle-ci est directement liée à sa fonction au sein de l'entreprise », explique Svetlana Gontchar.

La formation autonome représente un atout non seulement pour l'employé mais également pour l'employeur, souligne Irina Mal-

tseva, directrice de la Haute École d'économie de Moscou : « Nombre d'entreprises encouragent les collaborateurs qui ont suivi par eux-mêmes une formation complémentaire de qualité, dans la mesure où elles sont les premières à en récolter les fruits. » Cet encouragement peut se traduire, selon Mme Maltseva, sous la forme de fonctions élargies et d'une responsabilité accrue, de nouvelles missions professionnelles intéressantes, voire d'une promotion.

L'un des programmes éducatifs les plus populaires est le MBA, qu'il soit suivi en Russie ou à l'étranger, destiné à élargir les compétences des top managers. Toutefois, selon Svetlana Gontchar, en Russie, ce diplôme relève davantage du phénomène de mode que d'une réelle nécessité : « Je connais personnellement plusieurs chefs de projets qui ne visent pas du tout le top management. Pour eux, le MBA n'est rien de plus qu'une ligne supplémentaire sur le CV. »

Une étude menée par l'Institut international de management LINK sur les perspectives du MBA en Russie a montré qu'environ 12 % des sondés en possèdent un, et que 40 % sont soit en train de suivre ce programme, soit souhaitent le faire. Selon ce même sondage, seuls 20 % des dirigeants d'entreprise en Russie estiment qu'avoir décroché un MBA influe sur le recrutement et le salaire d'un employé.

La réputation du MBA varie en fonction des pays. « À l'étranger, le MBA est considéré comme un programme élitiste. Vu son coût relativement élevé, tout le monde ne peut pas s'y inscrire, explique Svetlana Gontchar. Par conséquent, les employés en possession d'un MBA sont traités tout à fait différemment : en général, ils ont une grande expérience dans la gestion de leur propre entreprise ou de grosses organisations. » Autrement dit, rien qu'à l'étranger, posséder un MBA constitue un atout indéniable pour postuler ou négocier un salaire plus élevé.

LA MOTIVATION PRIME SUR LE COÛT

Face à la situation économique instable, les entreprises mettent au point de nouvelles approches pour retirer des avantages de leurs employés et les fidéliser. C'est dans ce genre de moment que les programmes de motivation non matériels, en particulier les formations, sont plus importants que jamais.

« Si une entreprise ne complète pas constamment les connaissances et les compétences de ses membres, il sera non seulement impossible pour elle de se développer mais également de maintenir sa position sur le marché. Chez nous, ces investissements représentent entre 1,5 et 2 % de notre chiffre d'affaires », explique Svetlana Krouglova, directrice de gestion de talents pour le cabinet d'audit et de conseil PwC.

À la surprise des experts, la crise n'a pas eu d'impact considérable sur les investissements dans la formation continue du personnel : « Ce que nos clients apprécient par-dessus tout, c'est notre expertise, notre compréhension approfondie des tendances du marché et notre capacité à résoudre efficacement leurs problèmes actuels et futurs, affirme Svetlana Krouglova. C'est pourquoi nous continuons à soutenir un niveau constant d'investissements dans la formation et le développement avec des cours d'élargissement des compétences dont nous évaluons constamment la qualité et dont nous revoyons régulièrement la structure et le contenu. »

Récemment, l'entreprise PwC a publié une étude sur l'efficacité de la gestion du personnel en Russie selon la méthode de l'institut Saratoga. Selon celle-ci, par rapport à 2013, les dépenses en formation ont diminué de 40 %. Toutefois, 41 % des sondés notent une augmentation du nombre d'heures de cours par employé au sein de leur entreprise. Dans beaucoup de sociétés, le pourcentage de collaborateurs en formation est également en hausse. Les entreprises continuent ainsi à investir dans la formation et le développement, mais le font principalement avec leurs propres moyens. Une autre tendance observée est le recours à l'*e-learning*, idéal pour faire des économies.

Les experts s'accordent à dire que, grâce à l'expérience des crises passées, le marché de la formation en entreprise s'est adapté à la nouvelle donne en élaborant ses propres solutions anti-crise. La formation continue en fait partie. Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises russes investissent soit dans la formation de leurs employés, soit dans celle des étudiants qui viendront par la suite travailler chez elles. Pour ce faire, elles organisent des formations, des séances de teambuilding, des discussions d'affaires dans les meilleurs établissements d'enseignement supérieur du pays ou bien ouvrent leurs propres universités. ■

Кризис: время учиться

Компании решают различные задачи при помощи программ корпоративного образования: одни проводят адаптацию вновь принятого персонала и обучают сотрудников новым навыкам, другие готовят кадровый резерв, переучивая топ-менеджеров, и увеличивают показатели продаж, повышая квалификацию кадров. Крупные западные корпорации тратят в среднем от 2 до 5% своего годового бюджета на обучение работников и развитие их компетенций. По результатам исследований Deloitte, общемировые затраты на корпоративное образование в разных формах составляют порядка 130 млрд \$ в год. На практике вложение средств в развитие персонала зачастую более выгодно, чем затраты на развитие производства.

Так, например, в компании Motorola каждый доллар, инвестированный в обучение кадров, приносит целых 33 \$ прибыли. А компания LinkedIn потратила две трети своей годовой выручки на приобретение сайта Lynda.com, продающего образовательные видеоролики.

Многие западные топ-менеджеры заявляют, что карьера в наше время неотделима от постоянного обучения – в первую очередь потому, что современная система образования не обеспечивает выпуск специалистов с квалификацией должного уровня. Выпускники не в полной мере адаптированы ко всему спектру задач, который ожидает их в работе.

Это мнение разделяют и российские специалисты. Бизнес-коуч Светлана Гончар так комментирует ситуацию: «Квалифицированных сотрудников действительно не хватает. В век информатизации и технологий, развивающихся с невероятной скоростью, рынок меняется экстремально быстро, трудно успеть уследить за всем. Именно поэтому крайне важно получать дополнительное образование и постоянно повышать свою квалификацию».

МЕТОД МЕТОДУ РОЗНЬ

Многие компании разрабатывают и предлагают сотрудникам самые разные виды дополнительного обучения. Эти методы могут быть неформальными: обучение на собственном опыте, обучение на опы-

Дополнительное образование за счет компании является одним из самых эффективных способов мотивации персонала. Однако в условиях кризиса остается открытым вопрос: действительно ли инвестиции в обучение сотрудников столь необходимы и выгодны?

НАТАЛЬЯ ХРОМОЧКИНА

те коллег и наставничество. Или формальные: тренинги, обучающие программы, обучение в специализированных учебных заведениях или компаниях-партнерах.

Более 30 крупных российских компаний выбрали формальный метод и создали корпоративные университеты, в числе которых «Сбербанк», «Евросеть» и «Газпром». За 2014 год эти компании потратили на обучение персонала 2,137 млн рублей, 250 млн рублей и 581 млн рублей соответственно.

«Наша компания проводит обучение персонала, исходя из личной, профессиональной или управленческой компетенции каждого конкретного сотрудника, – поясняет HR-директор Leroy Merlin Вера Бояркова. – Форматы обучения могут быть самые разные: это и программы специального курса по повышению квалификации, и тренинги по командообразованию».

Помимо собственных университетов, тренеров и внешних провайдеров все больше компаний используют дистанционное и онлайн-обучение: Mail.Ru Group в сотрудничестве с МГТУ им. Баумана организовала свой «Технопарк», «Сбербанк» издает обучающую книжную серию, «Альфа-Банк» подписал на электронную библиотеку и предоставляет сотрудникам бесплатный доступ, «Яндекс» открыл собственный факультет вместе с ВШЭ.

По словам Веры Боярковой, в 2016 году одной из главных целей компании Leroy Merlin станет внедрение онлайн-формата дополнительного образования для сотрудников, включающее в себя дистанционное обучение и видеопособия.

Для того чтобы инвестиции в образование сотрудников были рентабельными, стоит тщательно подойти к выбору методов. «Как показывает практика, лекционные форматы обучения довольно плохо, всего примерно на 10%, запоминаются участниками, – отмечает Вера Бояркова. – Самым же эффективным является интерактивное обучение с элементами практических кейсов, поскольку сотрудник может тут же применить их на рабочем месте и закрепить теоретический навык на практике. В нашей компании отлично развита система наставничества, передача полезного опыта между сотрудниками, а также внедрена корпоративная программа «Соразвитие», в рамках которой вся команда решает проблему одного сотрудника в коллективном мозговом штурме или тренинге по командообразованию». В среднем на дополнительное образование каждого сотрудника в Leroy Merlin отводится порядка 40 часов в год.

САМООБРАЗОВАНИЕ КАК ИНВЕСТИЦИЯ

В России дополнительное образование самостоятельно получают менее 50% сотрудников. Всего несколько лет назад ни сотрудники, ни работодатели не видели явной выгоды в самостоятельном инвестировании сотрудников в обучение. Однако, по словам экспертов, всего за последние пять лет картина на рынке изменилась в лучшую сторону. «С каждым годом работодатели становятся лояльнее к дополнительному образованию сотрудников. Все чаще встречаются работодатели, которые возмещают часть затрат на обучение, если оно напрямую связано с должностными обязанностями сотрудника», – отмечает Светлана Гончар.

Взаимную пользу от прохождения самостоятельного обучения для работодателя и сотрудника отмечает и директор ВШЭ Ирина Вячеславовна Мальцева: «Многие компании поощряют сотрудника, самостоятельно прошедшего качественное дополнительное обучение, поскольку, прежде всего, это дает преимущество самой организации». Такое поощрение, по словам г-жи Мальцевой, может выра-

жаться в расширении функциональных обязанностей и ответственности сотрудника, появлении новых и интересных профессиональных задач, а также способствовать продвижению по карьерной лестнице.

Одна из самых популярных форм самостоятельного образования – курс МВА в России или за рубежом, повышение квалификации топ-менеджмента. Однако в России, по словам Светланы Гончар, обладающие таким дипломом – скорее дань моде, чем необходимость: «Я лично знаю несколько человек, которые работают руководителями проекта и вовсе не метят в топ-менеджмент, поскольку диплом МВА для них – не более чем гордая строчка в резюме».

Исследование Международного института менеджмента ЛИНК о понимании перспектив МВА-образования в России показало, что эту квалификацию получили приблизительно 12% участников опроса, 40% либо находятся в процессе получения, либо хотят получить МВА-образование. Согласно данным того же опроса, всего 20% руководителей в России считают, что наличие МВА влияет на предпочтение при выборе сотрудника и при расчете заработной платы.

По-другому выглядит наличие диплома МВА при трудоустройстве в других странах. «МВА за рубежом считается элитарным образованием. Эта программа стоит достаточно дорого, так что случайные люди попадают туда редко, – отмечает Светлана Гончар. – Соответственно, и отношение к сотрудникам с МВА совсем другое: как правило, это люди с большим опытом ведения соб-

ственного бизнеса или управления крупными организациями». Словом, лишь за границей диплом МВА дает безусловные преимущества: предпочтение при приеме на работу и более высокий уровень оплаты труда.

МОТИВАЦИЯ ВАЖНЕЕ ЗАТРАТ

В условиях нестабильной экономической ситуации компании разрабатывают новые подходы для получения прибыли и поддержки лояльности сотрудников. В такой период нематериальные мотивационные схемы, и в частности опция обучения и повышения квалификации персонала, становятся актуальными как никогда.

«Без постоянного пополнения профессиональной базы знаний и повышения ключевых компетенций сотрудников невозможно не только вырваться вперед, но и удерживать текущую долю рынка. У нас в компании инвестиции в образование сотрудников составляют от 1,5 до 2% от выручки», – поясняет Светлана Круглова, руководитель функции управления талантами аудиторско-консалтинговой компании PwC.

Вопреки ожиданиям экспертов, условия кризиса не сильно повлияли на желание компаний инвестировать в дополнительное образование персонала. «Клиенты прежде всего ценят нас за лидерство в экспертизе, глубокое понимание бизнес-трендов и умение эффективно решать текущие и будущие проблемы клиентов, – уверена Светлана Круглова. – Поэтому мы продолжаем поддерживать постоянный уровень инвестиций в обучение и развитие, предлагаем

сотрудникам профессиональные тренинги по развитию компетенций, оцениваем качество обучения и регулярно пересматриваем структуру и содержание тренингов».

Недавно компания PwC выпустила очередное исследование эффективности управления персоналом в России по методике института Saratoga. Согласно полученным результатам, удельные расходы на обучение сотрудников по сравнению с 2013 годом сократились на 40%. Но при этом 41% участников опроса отметили, что в их компаниях увеличилось количество учебных часов на одного сотрудника, также во многих компаниях выросла и доля сотрудников, проходящих обучение. То есть компании продолжают вкладывать ресурсы в обучение и развитие, но делают это в большей степени своими силами. Еще одним трендом является использование онлайн-обучения, что позволяет сократить бюджеты в условиях экономии.

Все эксперты согласны с тем, что благодаря опыту предыдущих кризисов рынок бизнес-образования приспособивается к изменившимся условиям и вырабатывает свои антикризисные решения. Одно из таких решений – дополнительное образование. Сегодня все крупнейшие компании России и бизнесмены так или иначе инвестируют либо в обучение своих сотрудников, либо в подготовку студентов, которые впоследствии тоже станут такими сотрудниками: проводят тренинги, тимбилдинги, бизнес-дискуссии в лучших вузах страны или открывают собственные корпоративные университеты. ■



XVI САММИТ HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ И СНГ

www.hr-summit.ru

8-9 октября 2015, Москва, Lotte Hotel

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА



КОНФЕРЕНЦИЯ
HR SUMMIT 2015



ВЫСТАВКА
HR EXPO 2015



ПРЕМИЯ
HR AWARD 2015

Сообщество HR-Директоров: www.facebook.com/hrsummitclub

300+ руководителей
и директоров по персоналу

40+ HR-проектов
и кейсов

70+ выступлений экспертов
и практиков

30+ стендов с решениями
и услугами для HR

HR-ПРОФЕССИОНАЛЫ ЕЖЕГОДНО ВСТРЕЧАЮТСЯ ЗДЕСЬ!

Регистрация участников: +7 (495) 926-78-70, info@hrsummit.ru



Massage en entreprise et management par le bien-être



La société Smart Energy propose une offre de massages en entreprises à Moscou et en région moscovite. Son fondateur Adrien Cheney en explique l'intérêt pour les RH et les employés.

LCDR : La qualité de vie au travail est-elle un facteur important dans la gestion du personnel ?

A.C. : Oui, le bien-être des salariés est un facteur clé qui influe positivement sur leur motivation et leur efficacité. Le plus grand salon européen pour la qualité de vie en

entreprise, « Vitaelia », qui s'est tenu à Paris en 2015, a accueilli plus de 5 000 visiteurs, principalement des RH et chefs d'entreprises.

LCDR : Vous proposez des massages anti-stress pour les salariés des entreprises ?

A.C. : Effectivement, nous proposons des massages habillés de 15 minutes sur une chaise de massage spécialement conçue pour intervenir sur les zones les plus sensibles au stress et aux positions assises prolongées : la nuque, les épaules et le dos. Ce massage permet aux employés de se détendre mais aussi de recharger leurs batteries pour poursuivre leur travail. Dans certaines entreprises, nous proposons des séances plus longues avec l'accord de la direction.

LCDR : Quels sont les avantages pour les entreprises de proposer ce service à leurs salariés ?

A.C. : Les séances de massage ont des effets positifs sur le bien-être physique et psychologique des salariés, ce qui favorise la motivation, l'efficacité, la créativité, la communication interpersonnelle, mais permet aussi de diminuer les absences dues au stress et à la fatigue. Par ailleurs, en prenant soin de ses salariés, l'entreprise consolide son image et sa réputation en interne et en externe !

LCDR : Votre offre est-elle attractive pour les entreprises en termes de budget ?

A.C. : Tout à fait, et nous avons de grandes entreprises multinationales parmi nos clients. Alors que nos masseurs sont expérimentés et très qualifiés, nos tarifs sont bien inférieurs aux tarifs pratiqués dans les instituts de massage à Moscou, ceci grâce à un modèle économique qui nous permet de réduire nos dépenses. En outre, l'entreprise peut soit payer la totalité du coût du service, soit le partager à 50 % avec les salariés.

LCDR : Comment votre service se met-il en place dans une entreprise ?

A.C. : Nous convenons d'abord d'un planning avec l'entreprise. Ensuite, nous configurons une interface qui lui est dédiée sur le site www.smart-nrj.ru et à laquelle les employés se connectent pour s'inscrire à des séances de massage sur les périodes de présence du masseur dans leur entreprise. Notre système est simple, pratique, adapté au fonctionnement de l'entreprise et le service est très apprécié par les salariés.

*Pour en savoir plus : www.smart-nrj.ru
Contact : info@smart-nrj.ru*

Массаж в офисе как современный метод управления персоналом

Компания Smart Energy предлагает организациям Москвы и Московской области услуги по повышению работоспособности сотрудников, в частности, массаж в офисе. Основатель идеи, Адриан Шенэ, рассказал о преимуществах этой услуги для HR-менеджеров и сотрудников.

LCDR : Обеспечение комфортных условий на работе является важным фактором в управлении персоналом ?

A.Ш. : Да, хорошее самочувствие сотрудников – ключевой фактор, который позитивно влияет на их мотивацию и результативность. Крупнейшая европейская выставка по организации условий труда на рабочем месте «Vitaelia» прошла в Париже в 2015г. и собрала свыше 5000 посетителей, большинство из которых – HR-менеджеры и руководители компаний.

LCDR : Вы предлагаете антистрессовый массаж для сотрудников организаций ?

A.Ш. : Именно так. Мы предлагаем массаж продолжительностью 15 мин. Массаж проводится поверх одежды на специальном стуле, что позволяет клиенту принять наиболее удобное положение для проработки всех проблемных зон: шейно-воротниковая

зона, плечи, спина. Такой массаж позволяет сотрудникам не только расслабиться, но и зарядиться энергией для работы. По согласованию с руководством предприятия, мы можем провести более длительные сеансы массажа.

LCDR : Какие преимущества получают компании, предлагая данную услугу для своих сотрудников ?

A.Ш. : Массаж позитивно влияет на физическое и психологическое состояние сотрудников, что увеличивает их мотивацию, эффективность работы, креативность, улучшает отношения в команде, а также помогает снизить количество неявок по причине стресса и усталости. Кроме того, заботясь о сотрудниках, компания улучшает свой имидж и репутацию как внутри организации, так и за ее пределами!

LCDR : Привлекательно ли ваше предложение с точки зрения финансовых затрат для предприятий ?

A.Ш. : Определенно да, в числе наших клиентов – крупные международные компании. Мы привлекаем к работе опытных и высококвалифицированных массажистов, тогда как наши цены значительно ниже тех, что предлагают массажные центры в Москве. Это возможно

благодаря экономической модели нашей организации, которая позволяет снизить расходы. Следует также отметить, что компания-заказчик может или полностью оплачивать сеансы массажа, или же на 50% – в таком случае оставшуюся сумму платит сотрудник.

LCDR : Как работает ваша система на практике ?

A.Ш. : Сначала мы составляем график работы с организацией. Затем мы настраиваем интерфейс компании на сайте www.smart-nrj.ru, где сотрудник может записаться на сеанс массажа на любое время согласно графику присутствия массажиста в офисе. Наша система простая и удобная в применении, так как специально адаптирована для организаций.

*Для более подробной информации посетите сайт компании: www.smart-nrj.ru
Контактная информация: info@smart-nrj.ru*



РАБОТА С ГАРАНТИЕЙ РАЗВИТИЯ



Возможности!
Вот что дает эта компания.
Я более пяти лет работаю
в Леруа Мерлен и смогла
вырасти до позиции директора
магазина! Трудитесь честно,
ставьте цели, добивайтесь
своего и у вас обязательно
все получится!

Ирина Махотина,
директор магазина

8 (800) 550-10-05
rabota.leroymerlin.ru

LEROYMERLIN

Дом для Дома!

И СЕБЕ, И ЛЮДЯМ!

La Rochelle Business School France : le parcours à suivre pour une carrière couronnée de succès

LCDR : *Que propose La Rochelle Business School aux étudiants russes ?*

O. M. : Nous proposons plusieurs programmes, du Bachelor au Master ou au MBA, ainsi que des *summer schools*, qui peuvent être suivis en anglais et en français. Par exemple, le BBA est un programme en 4 ans de niveau Master. Notre Master in Management, d'une durée de deux ans, figure parmi les 50 meilleurs Masters au monde au classement mondial du *Financial Times*. Notre MBA spécialisé offre 11 spécialisations, dont le marketing du luxe. Enfin, notre École de tourisme propose un Bachelor, un MBA ou un MSc spécialisé. Il s'agit de la seule école française accréditée TedQual par les Nations Unies (UNWTO).

LCDR : *Quels sont les avantages de votre école par rapport aux autres établissements européens ?*

O. M. : Nos programmes ont en commun une triple exigence articulée autour des enseignements académiques, de l'expérimentation sur le terrain en France et à l'international et du développement personnel, pour une employabilité renforcée de nos étudiants. Ils dotent les étudiants d'une réelle vision internationale. Notre école existe depuis 25 ans et compte désormais plus de 11 000 diplômés, travaillant partout dans le monde. La grande majorité d'entre eux trouvent un emploi moins de six mois après leur sortie, et certains reçoivent même des propositions d'embauche avant la fin de leurs études.

Nous nous différencions également par notre reconnaissance internationale, garante de la qualité académique de nos enseignements. En 2015, nous avons par exemple progressé de 16 places au sein du classement des meilleurs Masters en management au monde publié par le *Financial Times*, la plus grande progression pour une école française. Nous disposons notamment de l'accréditation AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*), qui nous positionne parmi le top 5 mondial des écoles de commerce.

LCDR : *Quelle est la langue d'enseignement dans votre école ?*

O. M. : Tous nos programmes proposent des parcours francophones ou 100 %



Olivier Maillard, directeur délégué des programmes et de la faculté de La Rochelle Business School, explique au *Courrier de Russie* pourquoi La Rochelle est l'endroit idéal où faire ses études supérieures.

anglophones. Nos étudiants apprennent également une seconde langue vivante, ce qui leur permet de choisir une spécialisation enseignée dans une autre langue que leur langue maternelle. Notre Business Foundation Programme est un programme préparatoire pour les étudiants ayant besoin d'améliorer leur niveau de français avant d'intégrer l'un de nos programmes diplômants. Enfin, notre Institut d'études françaises permet à tous les étudiants internationaux de venir apprendre le français à La Rochelle !

LCDR : *Quels sont les critères pour s'inscrire dans votre école ?*

O. M. : Certains programmes sont accessibles aux étudiants détenant le baccalauréat ou son équivalent international, d'autres aux étudiants détenant un BAC +2, 3 ou 4. Notre procédure d'admission requiert un niveau de langue spécifique : DELF B2 pour le français et IELTS pour l'anglais (score de 5,5 pour accéder aux Bachelors ou de 6 pour les Masters/MBA). Les candidats doivent passer un entretien au cours duquel nous vérifions leurs compétences linguistiques et leur motivation. Le Master in Management requiert aussi une épreuve écrite.

LCDR : *Aidez-vous les étudiants à trouver un logement ?*

O. M. : Notre service international dispose d'une équipe chargée de trouver des logements pour les étudiants internationaux. Ils peuvent choisir un appartement en colocation, un appartement individuel ou une famille d'accueil, à proximité immédiate de l'école.

LCDR : *Dans quelles entreprises les étudiants font-ils leur stage ?*

O. M. : Nos étudiants effectuent pendant leurs parcours plusieurs stages dans le monde entier, d'une durée de trois à six mois. Les francophones peuvent rester en France et les étudiants anglophones peuvent choisir de rentrer dans leur pays d'origine ou de se destiner vers d'autres pays. Ces stages se réalisent dans des secteurs d'activité porteurs : finance, secteur bancaire, secteur énergétique, transports, marketing, etc. Les entreprises qui accueillent nos stagiaires sont connues à l'international : BNP Paribas, Total, Nestlé, Société Générale, Auchan, etc. 4 000 offres de stages sont proposées chaque année.

LCDR : *Pourquoi la ville de La Rochelle est-elle intéressante pour les étudiants ?*

O. M. : La presse française a élu La Rochelle 2^e ville de France pour son environnement étudiant. C'est une jolie ville au climat agréable et aux infrastructures développées. Elle est située au bord de l'océan, à proximité d'autres grandes villes françaises, comme Bordeaux. Le TGV la relie à Paris en trois heures. Londres n'est qu'à une heure de vol depuis l'aéroport de La Rochelle, qui couvre 15 destinations. C'est une ville dynamique et multiculturelle, des événements y sont organisés toute l'année pour les quelque 15 000 étudiants qui y vivent.

Bureau de représentation de La Rochelle Business School en Russie :

10 Milioutinski pereoulok, bât. 1, 3^e étage, 101000 Moscou
Chargée de mission internationale – Russie, Ukraine, Bélarus, Kazakhstan : Julia Krymova
Tél. : +7 495 374 71 43, +7 985 352 07 96
E-mail : krymovaj@esc-larochelle.fr
www.esc-larochelle.fr



Groupe Sup de Co
La Rochelle
Business School

Бизнес-школа La Rochelle – ваш путь к карьерным вершинам

Уполномоченный директор бизнес-школы La Rochelle Оливье Майяр рассказал Le Courrier de Russie, почему La Rochelle – отличное место для получения высшего образования.

LCDR: Что предлагает бизнес-школа La Rochelle для российских студентов?

О. М.: Мы предлагаем различные бакалаврские и магистерские программы, программы MBA, а также курсы по бизнесу и менеджменту, в том числе для корпоративных клиентов, на английском и французском языках. Например, в нашей школе можно получить степень Бакалавра делового администрирования в международном бизнесе (BBA) – это программа продолжительностью четыре года. Наша двухлетняя программа «Магистр менеджмента» была включена газетой Financial Times в рейтинг 50 лучших в мире магистерских программ. Мы также предлагаем получить степень MBA по 11 специальностям, в том числе по направлению «Маркетинг в сфере люкс». Кроме того, в нашей Школе туризма можно пройти обучение по специализированным программам и получить степень бакалавра, магистра или MBA. Бизнес-школа туризма La Rochelle – единственная французская школа, отмеченная Организацией Объединенных Наций (ООН) сертификатом качества TedQual.

LCDR: Какие преимущества у бизнес-школы La Rochelle по сравнению с другими европейскими бизнес-школами?

О. М.: Все наши программы отвечают тройным стандартам: высокое качество преподавания, стажировка во Франции или за границей и личностное развитие для большей востребованности на рынке труда. Это дает студентам действительно международный кругозор. Школа существует 25 лет, и за это время выпустила более 11 000 студентов, которые работают по всему миру. Большинство наших выпускников устраиваются на работу менее чем через полгода после окончания обучения, некоторые получают предложения о работе уже во время учебы.

Качество обучения в нашей школе признано во всем мире. Бизнес-школа La Rochelle регулярно входит в

ведущие мировые рейтинги бизнес-школ. Например, в 2015 году школа поднялась на 16 строчек в классификации лучших Магистерских программ по менеджменту по версии Financial Times. Это лучшее продвижение по сравнению со всеми французскими школами. Кроме того, наша школа имеет аккредитацию AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), которой обладают только 5% бизнес-школ в мире.

LCDR: На каком языке ведется преподавание в школе?

О. М.: Обучение возможно на французском языке или же полностью на английском. Кроме того, студенты изучают второй иностранный язык и в последние годы обучения могут выбрать предмет, преподающийся на этом языке. Мы также предлагаем вводную программу – Business Foundation Programme, которая позволяет студентам улучшить их уровень французского языка, прежде чем приступить к основной программе обучения. Кроме того, в La Rochelle есть Институт французского языка (IEF), в котором иностранцы могут изучать французский.

LCDR: Каковы критерии для поступления в Вашу бизнес-школу?

О. М.: У нас есть разные программы – те, на которые принимают после получения аттестата о школьном образовании, и такие, для которых необходимо отучиться по меньшей мере два года в университете. При поступлении также необходимо предоставить языковые сертификаты. Если обучение проходит на французском, то поступающему необходимо иметь диплом DELF B2, если на английском – то IELTS уровня 5,5 (для поступления на бакалавриат) или IELTS 6 (для магистерской программы). Последний этап поступления на программу – собеседование, на котором мы проверяем языковые навыки и мотивацию абитуриента. Для поступления на магистерскую программу и MBA необходимо также сдать письменный экзамен.

LCDR: Оказываете ли вы содействие студентам в поиске жилья?

О. М.: В международном отделе школы есть сотрудники, которые

занимаются поиском жилья для иностранных студентов. Мы можем предложить им снимать квартиру, комнату в квартире с другими студентами или жить в принимающей семье в непосредственной близости от школы.

LCDR: Где проходят стажировки студенты бизнес-школы La Rochelle?

О. М.: Во время обучения наши студенты проходят несколько стажировок продолжительностью от трех до шести месяцев в разных уголках планеты. Франкоговорящие студенты могут стажироваться во Франции, студенты, проходящие обучение на английском, могут пройти стажировку в своей родной стране или также остаться во Франции. Мы предлагаем стажировки в областях, востребованных на рынке труда: в финансовом, банковском секторе, в отрасли энергетики, транспорта, в маркетинге. Названия компаний, в которых стажироваются наши студенты, известны по всему миру: BNP Paribas, Total, Nestle, Société Générale, Auchan и другие. Ежегодно наши студенты проходят до 4000 стажировок.

LCDR: Почему город Ла-Рошель интересен для студентов?

О. М.: Французская пресса признала Ла-Рошель вторым среди самых благоприятных для студентов городов Франции. Это легко объяснить: Ла-Рошель – красивый небольшой город с благоприятным климатом и высокоразвитой инфраструктурой. Он расположен на берегу океана недалеко от других крупных французских городов, например, Бордо. До Парижа на высокоскоростном поезде можно доехать за три часа. Кроме того, из аэропорта Ла-Рошель за 1 час можно долететь до Лондона. Всего из аэропорта Ла-Рошель выполняются рейсы в 15 направлениях. Ла-Рошель – активный и многонациональный город. В течение всего года здесь проходят мероприятия для студентов, которых в городе около 15 000.

Адрес представительства La Rochelle в России: Москва, Милютинский пер., 10, стр. 1, 3 этаж
Координатор представительства по странам Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан – Юлия Крымова
Тел: +7 495 374 71 43, +7 985 352 07 96
E-mail: krymovaj@esc-larochelle.fr
www.esc-larochelle.fr

Les métiers de l'avenir : savoir anticiper

Le marché de l'emploi évolue actuellement à un rythme effréné : les nouvelles exigences des employeurs nécessitent de constamment élargir ses compétences tandis que les métiers « traditionnels » s'éteignent peu à peu. Quelles professions auront le vent en poupe d'ici trois à cinq ans et lesquelles auront disparu à jamais ? Comment s'adapter aux exigences sans cesse changeantes des recruteurs ? *Le Courrier de Russie* vous propose un aperçu du futur marché de l'emploi en Russie et à l'étranger.

Texte : NATALIA KHROMOCHKINA, traduit par MAÏLIS DESTRIÉE

Les progrès technologiques, l'automatisation de la production et l'informatisation de la société provoquent inmanquablement une modification de la liste des métiers demandés. Svetlana Gontchar, coach d'affaires, confirme cette tendance : « D'une part, les tâches manuelles monotones sont confiées à des robots, ce qui augmente la vitesse et la qualité de la production. D'autre part, Internet permet d'échanger des informations des dizaines, voire des centaines de fois plus rapidement que par le passé. » Autrement dit, le monde s'accélère, les technologies conquièrent de plus en plus vite les marchés, et cette cadence n'est pas près de ralentir. En outre, ce rythme croissant et les nouvelles exigences en matière de compétences favorisent un changement d'activité de plus en plus fréquent. Déjà en 2009, un sondage mené par l'université

américaine de l'Indiana a montré qu'à 38 ans, un travailleur a déjà exercé en moyenne entre 10 et 14 métiers différents. Selon ce même sondage, un sur quatre reste moins d'un an au même endroit, et plus de la moitié travaillent moins de 5 ans pour le même employeur.

ÉLARGIR SON PROFIL

« 65 % des futures professions ne sont même pas encore connues de la communauté professionnelle mondiale », estime Valerie Bremond, directrice générale de l'entreprise de coaching Do It Evolution. C'est pourquoi, avant de choisir une profession, il faut évaluer non seulement sa demande actuelle mais également l'éventualité d'une reconversion dans un domaine connexe si celle-ci venait à disparaître.

« Il est aujourd'hui manifeste que le marché se vide progressivement de

ses middle managers », observe Mme Bremond. Par exemple, l'apparition du PC banking a diminué la nécessité de se rendre à la banque et, partant, la demande en employés de banque. À l'inverse apparaît un besoin en programmeurs hautement qualifiés qui garantiront le fonctionnement continu des services bancaires sur Internet. L'effacement des frontières entre les secteurs professionnels entraîne l'émergence de nouveaux secteurs et, par là même, de spécialistes. C'est précisément au point de contact entre deux secteurs que se font des découvertes intéressantes et importantes, quand des spécialistes introduisent les approches et les solutions d'un domaine dans un autre. Ainsi, l'une des sphères les plus avancées aujourd'hui – celle des biotechnologies – a surgi lorsque des ingénieurs ont appliqué leurs méthodes à la médecine.

« Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, un spécialiste d'un domaine dépassé doit étayer son expérience par des connaissances issues d'une sphère connexe, conseille Vera Boïarkova, directrice RH chez Leroy Merlin. Depuis quelques années, on demande davantage de managers polyvalents ; autrement dit, un manager auparavant responsable uniquement de la logistique doit maintenant pouvoir également se charger des questions commerciales et des livraisons. »

Les experts attirent l'attention sur le fait que la crise donne lieu à une re-



MOBILISEZ VOS SPÉCIALISTES EN OPTIMISANT VOS OPÉRATIONS ! LE PORTAGE SALARIAL

- **UN SERVICE ADMINISTRATIF**
Préparation des documents et traductions
Rédaction de vos contrats
- **UN SERVICE MIGRATOIRE**
Prise en charge des permis de travail et visas
- **UN SERVICE D'HÉBERGEMENT**
Des locaux professionnels mis à disposition de vos salariés
- **UN SERVICE FINANCIER**
Votre salarié est rémunéré en Russie par la CCI France Russie



distribution de la demande pour une série de professions. « Aujourd'hui, on recherche particulièrement des directeurs de ventes et des spécialistes qui participent directement à la création de produits matériels et intellectuels », commente Svetlana Gontchar. D'après cette dernière, le renforcement de la politique russe de substitution aux importations a entraîné une brusque hausse de la demande en ingénieurs industriels, une profession qui manque aujourd'hui cruellement de personnel qualifié.

LES PROFESSIONS NAISSENT DE LA DEMANDE

Malgré les apparences, le marché de l'emploi reste prévisible. Selon les experts, d'ici quelques années les employeurs apprécieront particulièrement que leurs collaborateurs aient bénéficié d'une formation technique, économique ou juridique, complétée par la connaissance d'une langue étrangère et des technologies informatiques.

« Le secteur le plus prometteur tant en Russie qu'à l'étranger est l'informatique, affirme Svetlana Gontchar. Les designers hautement qualifiés dans ce domaine valent de l'or et les spécialistes capables de traduire le langage technique en langage des affaires et inversement sont respectés à la fois par les différents départements de l'entreprise et les équipes techniques. »

« L'informatique dans les applications d'entreprise, les ventes multicanal et l'e-commerce devient indéniablement l'un des domaines les plus en vue », confirme Vera Boïarkova avant d'ajouter que les ressources humaines sont également très porteuses. D'après elle, les stratégies des entreprises sont actuellement fortement axées sur le travail des départements RH.

En ce qui concerne le marché européen de l'emploi, Katerina Gautier, directrice générale du centre d'apprentissage de langues étrangères Prolangue, dégage deux tendances : « En Europe, les centres d'aide aux citoyens, par exemple aux personnes âgées, gagnent aujourd'hui en popularité. La demande en community managers est également apparue relativement récemment : cette profession, née à la jonction entre le marketing et la gestion de la relation client, est actuellement un élément important de la stratégie de nombreuses entreprises. » On demande

souvent aux community managers d'avoir fait des études de marketing, de journalisme ou de communication. Ces spécialistes doivent également maîtriser les outils du marketing des médias sociaux.

Toujours est-il qu'en Russie et à l'étranger, une partie des professions qui seront prochainement les plus demandées sont liées aux nanotechnologies, lesquelles englobent tous les secteurs d'activité imaginables : les machines-outils, l'aérospatiale, l'industrie alimentaire, la médecine, etc.

LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL COMME CLÉ DU SUCCÈS

Aujourd'hui, les diplômés russes du supérieur sont relativement exigeants, souhaitent apporter leur contribution personnelle au développement de l'entreprise et gravir rapidement les échelons, et aspirent à la stabilité et à un salaire élevé, constatent les experts. Les jeunes diplômés étrangers privilégient quant à eux une expérience professionnelle internationale, ce qu'encouragent également fortement la plupart des entreprises.

« L'ambition favorise la progression professionnelle et personnelle, estime Vera Boïarkova. C'est pourquoi notre entreprise a introduit un programme de placement des jeunes spécialistes à des postes de direction : chaque collaborateur a son propre plan d'intégration, ce qui lui permet de mobiliser ses connaissances et ses compétences, d'exploiter ses talents et de révéler son potentiel. »

Les experts sont unanimes : les entreprises ne rechercheront et ne rémunéreront généreusement que les candidats qui aspireront constamment à progresser sur les plans professionnel et personnel, travailleront dans l'intérêt de leur entreprise et se laisseront guider non seulement par les récompenses matérielles mais aussi par la possibilité de se réaliser. En d'autres termes, pour s'assurer une carrière stable et couronnée de succès, il faudra miser sur le développement de ses compétences à tous les niveaux de la communication, sur sa capacité à collaborer avec diverses équipes et à traiter de grands volumes d'informations. Une réflexion stratégique et une volonté de toujours apprendre sont les maîtres mots si l'on veut pouvoir s'adapter aux tendances. ■

« Disposer d'une équipe performante est un atout face à la concurrence »



Bruno Metz, directeur général de RH PARTNERS, explique comment choisir les bons candidats en temps de crise.

LCDR : Comment le marché de l'emploi a-t-il évolué avec la crise ?

B. M. : Face à la crise, certaines entreprises ferment, d'autres survivent. Les entreprises qui s'en sortent sont celles qui ont la meilleure équipe. Il est donc très important de sélectionner les ressources humaines de l'entreprise de façon à ce que celle-ci survive et se développe.

LCDR : Quelles sont les approches suivies par votre société pour sélectionner les bons candidats ?

B. M. : Il est important de pouvoir évaluer non seulement l'expérience et les compétences techniques des candidats, mais également leurs attitudes et motivations professionnelles. Cette analyse nous permet de recruter les meilleurs candidats pour les entreprises de façon à obtenir une équipe soudée et performante sur le long terme.

LCDR : En quoi RH PARTNERS se distingue-t-elle des autres cabinets de recrutement ?

B. M. : Après dix années d'existence en Russie, nous avons atteint un taux de réussite très élevé, notamment au niveau du nombre de candidats embauchés par rapport au nombre de candidats présentés : un candidat présenté sur trois ou quatre est embauché par nos clients. Le pourcentage de candidats sélectionnés qui changent de poste moins de deux ans après leur embauche est inférieur à 2 %. Nous nous occupons des middle et top managers et des spécialistes. Nos consultants sont très compétents, polyglottes, issus d'horizons multiculturels, et comprennent à la fois la culture russe et la culture internationale, ce qui leur permet d'aider au mieux nos clients.

RH PARTNERS est un réseau français de cabinets de conseil en ressources humaines. Le premier cabinet de la société a été inauguré en 1984. Aujourd'hui, le réseau de RH Partners compte 25 agences en France et six bureaux à l'international, sur quatre continents. Avec 110 collaborateurs experts en recrutement, RH PARTNERS accomplit plus de 3 000 missions par an.

Le bureau de Moscou a ouvert ses portes en mai 2005. RH PARTNERS connaît parfaitement le marché russe de l'emploi, les spécificités des sociétés occidentales et les défis auxquels elles doivent faire face en Russie.


RH PARTNERS
Conseil en Ressources Humaines

Профессии будущего: работа на опережение

В современном мире рынок труда меняется быстро и стремительно: новые запросы постоянно требуют расширения компетенций, в то время как «традиционные» профессии постепенно отмирают. Какие специальности будут востребованы через 3-5 лет, а какие безвозвратно исчезнут? Как адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рекрутеров? Le Courrier de Russie попытался заглянуть в будущее рынка труда в России и за рубежом.

НАТАЛЬЯ ХРОМОЧКИНА

Технологический прогресс, автоматизация производства и информатизация общества неизбежно приводят к стремительному прогрессу и изменению списка актуальных профессий. Эту тенденцию подтверждает бизнес-коуч Светлана Гончар: «Во-первых, монотонный ручной труд заменяется роботами, что увеличивает скорость и качество производства. Во-вторых, интернет позволяет обмениваться необходимой информацией в десятки и сотни раз быстрее, чем раньше». Словом, мир ускоряется, технологии завоевывают рынки все быстрее и быстрее, и в дальнейшем эта скорость снижаться не будет. При этом постоянно увеличивающийся ритм и новые требования к компетенциям способствуют все более частой смене деятельности. Еще в 2009 году университет Индианы, США, провел исследование, согласно которому к 38 годам среднестатистический работник сменит 10-14 профессий. По этим же данным, стаж каждого четвертого работни-

ка уже составляет менее одного года, а свыше 50% людей работают на текущего работодателя менее пяти лет.

РАСШИРЕНИЕ ПРОФИЛЯ

«65% будущих профессий еще даже не известны мировому профессиональному сообществу», — полагает Валери Бремон, генеральный директор коучинговой компании Do It Evolution. Поэтому при выборе профессии стоит опираться не только на актуальность специализации сегодня, но и понимать перспективность в плане возможности переквалифицироваться в смежную область в случае отмирания профессии.

«Очевидным на данный момент является постепенное освоение рынка от менеджеров среднего звена», — поясняет г-жа Бремон. Например, с появлением интернет-банкинга потребность в посещении банков снизилась, соответственно, такая профессия, как банковский операционист постепенно уходит на второй план. С другой стороны, появляется потреб-

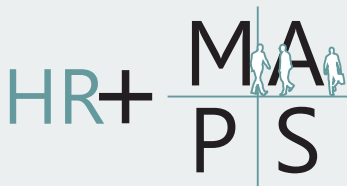
ность в высококвалифицированных программистах, которые будут обеспечивать бесперебойную работу интернет-приложений банков.

Размывание границ между профессиональными секторами обуславливает появление новых отраслей, а соответственно, и специалистов. Именно на стыке отраслей возникают интересные и важные открытия, когда специалисты переносят подходы и решения из одной области в другую. Так, например, одна из наиболее прогрессивных областей в современном мире — биотехнологии — возникла при переходе инженеров в медицинскую сферу и внедрении инновационных для медицины инженерных подходов.

«Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, специалисту «неактуальной» профессии следует дополнить свой опыт знаниями из смежной сферы, — советует HR-директор Leroy Merlin Вера Бояркова. — В последние годы более востребованными стали широкопрофильные менеджеры с разносторонним функционалом; то есть менеджеру, который раньше отвечал только за логистику, теперь следует быть компетентным также в вопросах коммерции и поставок».

Эксперты обращают внимание на то, что в условиях кризиса происходит перераспределение спроса на ряд профессий. «Особо востребованными сейчас стали менеджеры по продажам и специ-

Выявляйте, развивайте и удерживайте таланты с комплексным программным решением HR+MAPS.



Déectez, développez et fidélisez vos talents avec la solution intégrée HR+MAPS.

ТАЛАНТ – ЭТО УМЕНИЕ ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР!

LE TALENT, C'EST LA CAPACITÉ À OPÉRER LE BON CHOIX !

- Модульная структура
- Выбор актуальных блоков
- Основной HR - функционал и отчетность
- Удобный интерфейс
- Легкая навигация

- Structure en modules
- Choix des blocs pertinents
- La fonctionnalité RH principale et de reporting
 - Interface intuitive
 - Navigation simple



contact@hrmaps.ru
www.hrmaps.ru

Москва, ул. Летниковская, 11/10, стр. 12

+7 (495) 920 28 68
+7 (916) 276 97 95

11/10 oul. Letnikovskaïa, bât. 12, Moscou

алисты, непосредственно участвующие в создании материальных и интеллектуальных продуктов», — комментирует ситуацию Светлана Гончар. По ее словам, усиление российской политики импортозамещения резко увеличило спрос на инженеров промышленных предприятий, и в этой сфере на сегодняшний день чувствуется острая нехватка квалифицированных кадров.

СПРОС РОЖДАЕТ ПРОФЕССИЮ

Несмотря на кажущуюся непредсказуемость, рынок труда остается прогнозируемой сферой. По оценкам специалистов, в ближайшие несколько лет работодатели будут особенно ценить в сотрудниках наличие технического, экономического или юридического образования, дополненного знанием иностранного языка и IT-технологий.

«Безусловным лидером по востребованным профессиям как в России, так и за рубежом является IT-отрасль, — считает Светлана Гончар. — Высококвалифицированные дизайнеры в этой сфере на вес золота, а специалисты, умеющие переводить технический язык на язык бизнеса и обратно, пользуются уважением как со стороны бизнес-подразделений, так и со стороны технических команд».

О перспективности области IT-технологий говорит и Вера Бояркова: «Однозначно одной из самых востребованных профессиональных областей становятся информационные технологии в сфере бизнес-приложений, омниканальных продаж и электронной коммерции». При этом г-жа Бояркова также

отмечает, что область рекрутмента, работы с человеческими ресурсами и потенциалом также очень востребованна: по ее словам, стратегии компаний в настоящий момент сильно ориентированы на работу HR-отделов.

Что касается европейского рынка труда, Катерина Готье, генеральный директор центра курсов иностранных языков Prolangue, выделяет две тенденции. «В Европе сейчас набирают популярность центры помощи гражданам — например, пожилым. Также сравнительно недавно возник спрос на комьюнити-менеджеров: эта профессия появилась на стыке маркетинга и управления отношений с клиентами и сегодня является стратегически важной для многих компаний». Зачастую от комьюнити-менеджеров требуется наличие высшего образования в области маркетинга, журналистики или коммуникаций. Такие специалисты должны профессионально владеть инструментами SMM — привлечения внимания к продукту через социальные платформы.

Тем временем и в России, и за рубежом ряд наиболее востребованных профессий ближайшего будущего связан с нанотехнологиями, которые охватывают все возможные сферы деятельности: машиностроение, космические технологии, пищевую промышленность, медицину и т. д.

ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ

Эксперты отмечают, что сегодняшние выпускники российских вузов

довольно требовательны, ориентированы на личный вклад в развитие компании, стремительный карьерный рост, стабильность и высокую оплату труда. Выпускники же зарубежных вузов сильно ориентированы на получение международного профессионального опыта, что зачастую также активно поощряется компаниями.

«Амбиции способствуют профессиональному и личностному росту сотрудников, — считает Вера Бояркова, — поэтому наша компания внедрила программу по трудоустройству молодых специалистов на руководящие позиции: у каждого сотрудника есть индивидуальный план интеграции, что позволяет максимально эффективно применить знания и навыки на практике, проявить таланты и раскрыть потенциал».

Все эксперты сходятся в одном мнении: востребованным и высокооплачиваемым станет только такой сотрудник, который будет постоянно стремиться к профессиональному и личностному росту, работать на благо компании и руководствоваться не только материальным вознаграждением, но и возможностью реализовать свой потенциал. Иными словами, для уверенности в стабильном и успешном профессиональном будущем специалисту стоит сделать ставку на развитие навыков всех уровней коммуникации, способность работать с разными коллективами и большими объемами информации. А чтобы поспевать за трендами, необходимо мыслить стратегически и постоянно учиться. ■

hr&trainings EXPO

16-я ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ И ВЫСТАВКА

// управление персоналом // таланты // развитие // технологии // дистанционное обучение //

В ПРОГРАММЕ:

- **КОНФЕРЕНЦИЯ:** дискуссии, пленарные сессии, мнения. 24 темы.
- **ВЫСТАВКА 150+ ПРОВАЙДЕРОВ:** новинки, 90 презентаций, коуч-сессии.

• **ПРОГРАММА ПЛЮС:** 28 мастер-классов, выступления ученых, eLearn EXPO

• **ФИНАЛ ПРЕМИИ TRAININGS:** голосование зрителей и экспертов жюри. Компания года, Открытие года, Тренер года, HR-мнение года, HR-отдел / КУ года.

28 сентября – VIP день конференции,
29 – 30 сентября – выставка и конференция
Москва, 2015, Крокус Экспо, м. Мякинино

elearn EXPO

12-я ЕЖЕГОДНАЯ ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ



+7 (968) 917-10-48/51,
+7 (495) 699-27-12

Условия участия и регистрация на www.expo.trainings.ru

Организатор: amplua Digital партнер: Билайн

Agenda de la CCI France Russie

ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES

30 SEPTEMBRE Séminaire pratique « Communication anti-crise et Real Time PR »

7 OCTOBRE Conférence-table ronde « Réalités de la localisation sur le marché russe dans l'industrie pharmaceutique : le point de vue des investisseurs étrangers »

14 OCTOBRE Petit déjeuner « Externalisation : une nouvelle ère sur le marché russe »

16 OCTOBRE Conférence « Protection et localisation des données personnelles : les pratiques russe et internationale »

11 NOVEMBRE Conférence sur les questions de douane

13 NOVEMBRE Petit déjeuner avec MTS

18 NOVEMBRE Petit déjeuner avec Orange

COMITÉS

29 SEPTEMBRE Journée

innovations à Skolkovo en partenariat avec Business France et French Tech Russie, avec les comités IT et PME-PMI

6 OCTOBRE Comité Achats : « Nouveaux défis pour les acheteurs : comment réagir ? »

7 OCTOBRE Table ronde du comité Santé

8 OCTOBRE Visite de la Bourse de Moscou avec le comité Finances, Sécurité et Investissements

13 OCTOBRE Comité Partenariats Public-Privé : « Premiers pas de la nouvelle loi russe sur les PPP »

15 OCTOBRE Comité Immobilier/Construction : « Aperçu du marché immobilier : focus sur les bureaux. État des lieux fin 2015 et prévisions 2016 »

12 NOVEMBRE Comité Finances, Sécurité et Investissements : « Vérification des fournisseurs : contrôle fiscal, screening, sécurité »

Календарь событий CCI France Russie

ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

30 СЕНТЯБРЯ Практический семинар «Антикризисные коммуникации и Real Time PR»

7 ОКТАБРЯ Конференция – круглый стол «Актуальные проблемы локализации в фармацевтической отрасли: взгляд со стороны иностранного инвестора»

14 ОКТАБРЯ Бизнес-завтрак: «Аутсорсинг: новая эра на российском рынке»

16 ОКТАБРЯ Конференция «Защита и локализация персональных данных: российская и международная практика»

11 НОЯБРЯ Конференция по таможенным вопросам

13 НОЯБРЯ Бизнес-завтрак с МТС

18 НОЯБРЯ Бизнес-завтрак с Orange

КОМИТЕТЫ

29 СЕНТЯБРЯ «День инноваций в Сколково. Комитеты по ИТ и малому и среднему

бизнесу в партнерстве с French Tech Россия и Business France»

6 ОКТАБРЯ Комитет по закупкам: «Новые вызовы для закупщиков: как реагировать?»

7 ОКТАБРЯ Круглый стол Комитета по здравоохранению

8 ОКТАБРЯ Комитет по финансам, безопасности и инвестициям: «Посещение Московской биржи»

13 ОКТАБРЯ Комитет по государственно-частному партнерству: «Первые шаги после принятия федерального закона о ГЧП»

15 ОКТАБРЯ Комитет по недвижимости и строительству: «Рынок коммерческой недвижимости. Актуальное состояние на конец 2015 года и прогноз на 2016 год»

12 НОЯБРЯ Комитет по финансам, безопасности и инвестициям: «Проверка благонадежности закупщиков: финансовый контроль, безопасность»

Agenda susceptible d'être complété par la suite : suivez les mises à jour sur le site de la CCI France Russie !

В календаре событий возможны дополнения: следите за изменениями на сайте!

Pour plus d'informations, contactez-nous par e-mail : production@ccifr.ru ou par téléphone : +7(495) 721-38-28

Для получения более подробной информации вы можете связаться с нами по электронной почте: production@ccifr.ru или по телефону: +7(495) 721-38-28

CCI FRANCE RUSSIE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА
CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

**DYNAMISEZ LA CARRIÈRE
DE VOS SALARIÉS !**

Prochains rendez-vous :

30 Septembre 2015

• **COMMUNICATION :**

« Communication anti-crise et Real Time PR »

11 Novembre 2015

• **DOUANES :**

« Importations et exportations en période de sanctions économiques »

NOS SÉMINAIRES :

1 thème par mois
2 à 4 intervenants
par session
30 à 40 participants
Formation sur 1 journée,
dans les locaux de la
CCI France Russie

СЕМИНАРЫ:

1 тема в месяц
2-4 приглашенных
спикера
30-40 участников
Обучение в течение
1 дня в офисе
CCI France Russie

**ВКЛАДЫВАЙТЕ В РАЗВИТИЕ
ВАШИХ СОТРУДНИКОВ!**

Ближайшие встречи:

30 Сентября 2015

• **ПРАКТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР
ПО КОММУНИКАЦИИ:**

«Антикризисные коммуникации и Real Time PR»

11 Ноября 2015

• **ПРАКТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР
ПО ТАМОЖЕННЫМ ВОПРОСАМ:**

«Импорт и экспорт. ВЭД в условиях экономических санкций и ограничений»



| Bellerage

Externalisation. Conseil. Audit

Finance • Fiscalité • Droit • Comptabilité • IT

Leader qualité-prix dans l'externalisation financière et juridique

Russie, Moscou, tel. +7 495 755 55 68, e-mail: Russia@bellerage.com

Responsable du bureau français: Anna Veryasova, mob. +7 916 688 78 93, e-mail: anna.veryasova@bellerage.ru

MAXIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

ПОВЫСЬТЕ УЗНАВАЕМОСТЬ ВАШЕГО БРЕНДА

Date de
publication du
nouveau numéro /
Дата выхода
нового номера:
20.11.2015



RÉUSSIR EN RUSSIE

- 25 000 exemplaires en 2 langues : français, russe
- 30 000 lecteurs professionnels
- Distribution tout au long de l'année : forums, expositions, événements CCI France Russie
- Thèmes d'actualité variés regroupant divers secteurs d'activité : investissements russes en France, substitution des importations, etc

УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС В РОССИИ

- 25 000 экземпляров
- Двухязычное издание на русском и французском языках
- 30 000 читателей
- Распространение в течение всего года: профессиональные форумы и выставки, мероприятия CCI France Russie
- Публикации на темы, актуальные для франко-российского бизнес-сообщества: инвестиции, импортозамещение и другие

EN COLLABORATION AVEC :
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

10 Milioutinski per. bât 1, 101 000 Moscou, www.ccifr.ru

**RÉSERVEZ VITE VOTRE
ESPACE PUBLICITAIRE :**

**БРОНИРОВАНИЕ
РЕКЛАМНЫХ ПЛОЩАДЕЙ:**

moncontact@ccifr.ru